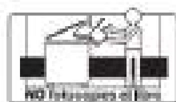
Comercialización de eventos

José Luis Roca Prats

EDITORIAL SINTESIS



Comercialización de eventos


NO fotocopies el libro



Comercialización de eventos

José Luis Roca Prats

EDITORIAL
SINTESIS

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono 91 593 20 98
http://www.sintesis.com

ISBN: 978-84-975674-4-2
Depósito Legal: M-17.214-2012

Índice

PARTE II
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE EVENTOS

PARTE IV
PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

Parte V
CONTROL DEL CIERRE

Introducción

El turismo de eventos es sin duda uno de los segmentos más lucrativos y con mayor potencial de los que se desarrollarán a lo largo del presente siglo. Los establecimientos hoteleros deben adaptarse a esa realidad y, en la medida de sus posibilidades, ofrecer productos y servicios atractivos para este mercado, uno de los más interesantes a nivel económico tanto por la rentabilidad que aporta, superior a la de otros segmentos turísticos, como por la cantidad de personal, proveedores y mano de obra que involucra.

Para aquellos que se inician en el estudio de la materia, este libro les acercará de forma guiada y metódica a las disciplinas y conocimientos a los que se deberán acostumbrar a manejar, para poder introducirse con garantías en este mundo laboral, que es apasionante.

La estructura de este libro está dividida en 14 capítulos, agrupados en 5 partes: Oferta y demanda de eventos, herramientas de gestión y comercialización de eventos, departamento de comercialización de eventos, proceso de la organización de eventos y control del cierre, que tratan la marcha hacia delante y los aspectos profesionales más importantes de la comercialización de eventos.

La primera parte, oferta y demanda de eventos, detalla los conceptos que se engloban dentro del término eventos, particularizando aquellos susceptibles de llevarse a cabo tanto dentro como fuera de establecimientos hoteleros, para pasar a definir quiénes nos demandan eventos, quiénes los organizan, los requisitos que exigen y las nuevas tendencias en demanda de eventos.

La segunda parte, herramientas de gestión y comercialización de eventos, se inicia con la confección del plan de marketing del establecimiento, repasa las diferentes partes que lo componen, su realización, puesta en marcha y encaje dentro del plan de marketing global del establecimiento, para pasar a desglosar las técnicas de comercialización a utilizar tanto presenciales como telefónicas u online facilitando recomendaciones y sugerencias para detectar, valorar, vender y fidelizar a los diferentes colectivos.

La tercera parte, departamento de comercialización de eventos, nos introduce en la organización a aplicar dependiendo del tipo y tamaño del establecimiento. Se ven los puestos con los que nos podemos encontrar, la gestión comercial a realizar y los sistemas de archivo a mantener, para pasar a las particularidades de la comercialización de eventos para empresas, que podríamos también llamar entorno de negocio, y para otros mercados o entorno de ocio. Se revisan las funciones más habituales que desempeñan aquellos que deciden sobre la organización de eventos en estas entidades, para terminar con la publicidad para eventos, las estrategias a utilizar, cómo se tratan hoy

en día sus materiales y las diferentes variedades de publicidad con las que podemos trabajar.

La cuarta parte, proceso de organización de eventos, entra en detalle en la negociación de los contratos o acuerdos con el cliente, desde los pasos previos a la negociación hasta la firma de múltiples acuerdos, pasando por todos los detalles a contemplar en la preparación de cada evento, la asignación de habitaciones y salones, para finalizar con los servicios de comidas y bebidas.

En la última parte, control del cierre, se añaden consejos prácticos sobre cómo planificar los procedimientos que supervisan la finalización de eventos y los periodos post-evento. Es especialmente importante puesto que detalla las particularidades de la facturación a realizar y los controles que, de forma posterior al evento, debemos realizar, haciendo hincapié en aquellos que deberemos tener en cuenta para mantener el nivel de calidad que se pretende conseguir en el establecimiento, a la vez que revisar la propia realización de los resultados obtenidos y la preparación del plan de marketing del siguiente ejercicio.

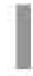
En muchos capítulos se ilustran ejemplos de textos que se pueden adaptar a los acuerdos o contratos a utilizar en cualquier tipo de establecimiento hotelero, con lo que se aportan ideas de funcionamiento general que pueden ser mejoradas con las particularidades propias de cada hotel a la hora de redactar los que se quieran utilizar, o sus propios manuales de funcionamiento, así como más de cincuenta cuadros que ayudan a comprender mejor los textos de cada capítulo.

Deseo que el objetivo de ser útil pueda verse mejorado en futuras ediciones con las recomendaciones y reflexiones que nos quieran hacer llegar a rocaprats.joseluis@gmail.com.

No puedo concluir la introducción sin mencionar que este libro no hubiera sido posible sin la desinteresada colaboración de compañeros y amigos del sector de los siguientes establecimientos: Hotel Auditórium de Madrid, Hotel El Cigarral de las Mercedes de Toledo, Dolce Hotels & Resorts de Sitges, Hotel Meliá Madrid Princesa, La Mola Hotel and Conference Centre de Terrasa, Hotel Meliá Barajas, Partner Hotels, Rafael Hoteles, Hilton Hoteles, Marriott Hoteles, Barceló Hoteles, Madrid Convention & Visitors Bureau y de la Universidad Antonio de Nebrija, así como a todo el equipo de Editorial Síntesis.

Lo dedico a mi sacrificada familia y en particular a mi esposa puesto que sin su decidida colaboración este libro no habría visto la luz.

José Luis Roca Prats
Profesor de Economía Aplicada
en el Grado de Turismo
de la Universidad de Alcalá



Oferta y demanda de eventos

1
Oferta de eventos

El turismo de reuniones es un sector relativamente joven dentro del mundo del turismo y aunque la crisis, en la que nos deberemos acostumbrar a trabajar, ha demostrado su vulnerabilidad, tiene una gran potencialidad. Es fácil explicar la creación de valor que genera un evento para un destino a nivel local, cuando pensamos en todos los implicados directa e indirectamente para atender las necesidades de transporte, alojamiento, manutención y la larga lista de servicios que conlleva.

Uno de los grandes retos con los que nos enfrentamos a la hora de analizar el mundo de los eventos es la falta de influencia que tenemos en la reunión en sí misma, su propósito, su formato y sus contenidos, puesto que un evento no pretende reunir a una serie de organizadores y asistentes simplemente por el hecho de reunirse. Ese es un efecto secundario, puesto que para conseguir el objetivo no nos queda más remedio que reunirles en un mismo lugar y durante un tiempo determinado.

El propósito de las reuniones radica en el valor que crean dentro de los grupos que se reúnen. Lo que generen en ese tiempo, lo que aprendan, lo que se encuentren y, sobre todo, con la cantidad de energía que salgan de la reunión para iniciar nuevos proyectos o impulsar los ya existentes. Este es el verdadero poder de las reuniones, el auténtico valor que crean. Lo que mueve y motiva las reuniones es el cambio que provocan en la organización y, el desafío al que como hoteleros que nos queremos especializar en eventos nos enfrentamos es aprender a dirigir ese motor.

Desde la responsabilidad de la comercialización de eventos en hoteles debemos ser capaces de crear una hoja de ruta que permita a nuestros clientes y a sus organizadores de eventos, aumentar la influencia e impacto en los asistentes al evento. Cada uno de los que tengamos esa responsabilidad puede convertirse en un pionero en nuestro sector y cambiar la manera con la que nuestros clientes nos vean y valoren, si somos capaces de detectar los objetivos que persiguen nuestros clientes y hacerles propuestas adaptadas de la forma más profesional posible.

La saturación publicitaria ha determinado que las estrategias de las diferentes organizaciones evolucionen constantemente. Ahora el mercado exige acciones de marketing y comunicación efectivas que impacten de forma directa en los asistentes y en el público en general. Ante esto se recurre al evento como una de las herramientas preferidas a la hora de alcanzar objetivos, puesto que actúa como arma de imagen y de venta objetivamente rentable, ya que la medición de sus resultados es más exacta que las que se realizan en otras acciones basadas en la publicidad tradicional, en soportes como radio, prensa o televisión. En definitiva la comunicación en directo, en el cara a

cara, capta la atención de un público cautivo y por tanto, consigue que el impacto y el retorno de la inversión sean mayores.

Las tendencias muestran que las empresas requieren conseguir objetivos cada vez más específicamente marcados que eso se acaba imponiendo también en el mundo de los eventos, obligando a los organizadores a dejar a un lado el entretenimiento y las comidas, forzándoles a planificar todo el evento en el sentido de búsqueda de la eficiencia.

Que se firmen contratos para atender eventos es ahora una cosa bastante normal, y muchas empresas e instituciones que celebran eventos a menudo llevan a efecto la firma de lo que hemos venido a llamar *contratos múltiples*, habitualmente con cadenas hoteleras y que se estudiarán con más detalle en el capítulo 9. Esta tendencia de firmar un solo contrato para múltiples eventos genera un ahorro inicial e importante en tiempo y en personal de la organización y además asegura ciertos ahorros a los contratadores ya que ese contrato suele garantizar un porcentaje de descuento sobre el precio "rack" u oficial de las habitaciones, como intercambio por múltiples negocios.

1.1. Tipos de eventos

En la actualidad hay un abanico muy amplio de eventos de todo tipo y la terminología habitualmente utilizada, desde reuniones y convenciones o eventos se entremezcla y confunde. Hay quien utiliza el concepto MICE para englobarlo bajo sus siglas en inglés, que significan: **M**eetings (Reuniones), **I**ncentives (Incentivos), **C**ongress (Congresos) y **E**xhibitions (Exposiciones).

También encontramos quien divide los eventos en tres categorías:

- Eventos con comida y bebidas
- Eventos de empresa
- Eventos sociales

Por otra parte otros hoteleros, también con buen criterio, dividen los eventos en sus hoteles en aquellos que:

- Requieren el uso de salón
- Además del uso del salón, solicitan servicios de comida y bebida
- Junto con los dos anteriores, también necesitan habitaciones

Algunos eventos de comida y bebida han adquirido recientemente especial consideración puesto que engloban dentro de su desarrollo una charla o exposición interesante para los asistentes adquiriendo nomenclaturas similares a:

- Desayunos de trabajo
- Almuerzos de trabajo
- Cenas de trabajo
- Cenas de gala

Independientemente de cuál sea el criterio con el que se quieran clasificar los eventos y, ya habiendo establecido con anterioridad aquellos que exclusivamente se refieren a servicios de comida y bebida aunque incluyan una charla, intentaremos ofrecer una panorámica que esclarezca lo más científicamente posible los quince conceptos que decimos que componen el mercado de eventos y que son susceptibles de ser realizados en hoteles:

- *Clinic*. Utilizado en actividades de formación y de entrenamiento de todo tipo de equipos. En un *clinic* se dan instrucciones en temas específicos que se utilizan con pequeños grupos que interactúan unos con otros, provocan intercambio de ideas y experiencias. Se escenifican casos de estudio previamente elegidos por quienes los organizan, con la intención de conseguir sus objetivos de formación en grupos reducidos, en el menor tiempo posible.
- *Conferencia*. El concepto conferencia lo usamos para eventos con temas técnicos o científicos o para referirse a temas de cierto nivel fuera de lo habitual. Para diferenciar convención de conferencia, comentaremos que hay más discusión en una conferencia que en una convención y que en una conferencia podemos encontrarnos, por ejemplo, con un Comité Técnico, un Comité Científico y un Comité Ejecutivo, para los que habrá que preparar espacios de trabajo, que rara vez encontraremos en una convención.
- *Congreso*. Es posiblemente el más conocido y usado a nivel internacional en cuanto a eventos se refiere. Lo utilizamos para definir un evento de naturaleza similar a una conferencia, pero sin el uso de salas complementarias, ya que todos los participantes se concentran en una sola dependencia o salón general. La atención a dedicar a un congreso por parte del hotel puede variar mucho, dependiendo del tipo de congreso del que se trate.
- *Convención*. Este tipo de evento reúne a los asistentes por diferentes motivos y llevan a cabo una sesión general que habitualmente va acompañada de pequeñas reuniones suplementarias antes y después del evento principal. La sesión general requiere el uso de una sala grande o auditórium para el grupo completo. Las reuniones complementarias que se generan se dedican a resolver problemas en pequeños grupos y usan un reducido número de salas más pequeñas, o habitaciones del hotel que estén adaptadas a ese fin. Las convenciones pueden o no conllevar feria o exposición. Muchas convenciones tienen un ciclo repetitivo, siendo el más habitual un ciclo anual.
- *Exposiciones*. Nos indican un evento sostenido o incluido dentro de otro tipo de reunión, como podría ser una convención. El formato exposición se usa para mostrar mercancías o servicios, y tiene una audiencia asegurada puesto que está incluido como parte de una convención.
- *Feria*. Lo utilizamos para describir una demostración que se lleve a cabo para su propio motivo. Pueden organizarse de forma que incluyan o no un programa con otros eventos complementarios.

  Muchas ferias industriales, profesionales y científicas no se abren al público, son solo para profesionales. Muchos de estos tipos de ferias están dedicados a atraer clientela local y en esos casos no se generarán ventas de habitaciones en los hoteles.

Sin embargo, el concepto de feria profesional es muy atractivo para quienes planifican reuniones, ya que parte de los costes de la reunión pueden ser sufragados o compensados con las ventas generadas por los expositores. Si juntamos un programa interesante de una convención, con el escaparate de una feria profesional generamos una combinación con un fuerte atractivo, captando la atención de potenciales interesados, lo que beneficia al organizador de la feria, a los expositores y a los asistentes.

En los últimos años, el crecimiento del mercado de ferias ha sido espectacular y ha configurado el nacimiento de una nueva subestructura que incluye especialistas en planificación de ferias, servicios de planificación de convenciones, y empresas auxiliares de montajes, equipamiento y personal para atender las ferias.

Se deberá intentar conseguir una sinergia entre los productos y servicios ofrecidos, que sea verdaderamente interesante para los asistentes al evento y que los co-organizadores de un evento de este tipo tengan en común suficiente interés para trabajar como un verdadero grupo, en equipo.

- *Fórum*. Reunión que ofrece la posibilidad de discusiones que vayan hacia delante y/o hacia atrás, dentro de la propia marcha organizativa del evento, llevada habitualmente por miembros de una mesa o de un jurado, por panelistas o por uno o varios presentadores. En este tipo de eventos se espera que haya un alto índice de participación activa de la audiencia, y que los diferentes puntos de vista formen parte de la problemática a plantear, tanto la de los panelistas (varios intervinientes citados por la organización que hacen sus exposiciones orales desde una mesa o zona destacada) como la del auditorio. En el Fórum, dos o más participantes pueden hacer uso de sus intervenciones para dirigir a la audiencia en contra del otro punto de vista.

  Un moderador resumirá los puntos de vista que se generen en la discusión y liderará la misma. En casos de elevada complejidad técnica, será conveniente disponer de un moderador especializado para el buen desarrollo del fórum –a nivel fluidez y control del tiempo usado con respecto al previsto– y un equipo que ayude a redactar el resumen o conclusiones a los que se haya llegado. Se motivará a menudo al auditorio para que haga preguntas, por lo que tendremos que tener preparados el número de micrófonos inalámbricos necesarios para la sala, junto con las personas que tengan que gestionarlos, por parte del establecimiento.
- *Instituto*. En un instituto se celebran conferencias, seminarios y talleres, dependiendo de la naturaleza de la empresa y de los objetivos a alcanzar. Habitualmente, se organiza por una empresa u organización profesional que ofrece complementos de formación y oportunidades de aprendizaje. El concepto se usa para sugerir varias reuniones sobre el mismo tema. Por ejemplo, una empresa puede ofrecer un instituto con programas de formación continua cada trimestre del año y puede ir dirigido tanto a sus propios trabajadores como a personas que no formen parte de su plantilla.
- *Lectura*. Es aún más formal o estructurada que el simpósium. Como forma básica, se usa también la presentación individual, incluso a menudo por parte de un solo experto. En una lectura tendremos que tener en cuenta que puede ser

seguida, o no, de preguntas por parte de la audiencia. En caso afirmativo, deberemos tenerlo previsto a nivel de organización interna, como en el caso del fórum. La atención a prestar, por parte del hotel, a un evento de lectura varía mucho, atendiendo a su extensión o tamaño.

- *Panel*. En un panel se convocan a dos o más ponentes –llamados en este caso panelistas– que ofrecen diferentes puntos de vista sobre áreas en las que se entiende que son expertos. Una vez realizadas sus presentaciones se suele abrir el turno de preguntas y hacer participar a los asistentes. Un panel está dirigido por un moderador y puede formar parte de un formato de evento más grande, con otras actividades en el que el panel en cuestión sea una parte, por ejemplo, de un fórum.
- *Retiro*. Se usa generalmente para pequeños grupos. Su localización se centra en lugares apartados, con el propósito de su vinculación a temas financieros, fiscales, médicos, espirituales o simplemente para relajarse, quitarse el estrés y desconectar de todo. Suele conllevar intensivas sesiones que han sido planificadas con anterioridad.
- *Reuniones*. Todos los conceptos que hemos estado utilizando representan reuniones de algún tipo, forma o manera. Cuando acabe resultando que lo que queremos organizar o en lo que nos hemos visto envueltos no pueda denominarse con ninguno de los ejemplos anteriores, siempre podremos acabar llamándolo, simplemente, reunión.
- *Seminario*. Casi siempre se organiza bajo la supervisión o el liderazgo de un profesional o experto, que motiva continuamente a los participantes. Implica habitualmente mucha participación, mucha concesión mutua, una gran distribución del conocimiento y la posibilidad de compartir experiencias por parte de todos los asistentes. Este formato se presta a grupos relativamente pequeños, y hay que tener en cuenta que cuando tenga que atender a un mayor número de participantes, debe ser cambiado para pasar a convertirse en un foro o en un simposio.
- *Simposio o simpósium*. Es parecido a un fórum, exceptuando que la conducta parece más formal en un simpósium. Se lleva a cabo tanto por panelistas como por personas que exponen de forma individual. Tanto si es llevado por panelistas como si lo es por intervenciones individuales, el método básico es la presentación oral. En los simpósios, la organización del mismo se ha previsto de forma anticipada, la participación de la audiencia –personas que forman parte del auditorio–, con la aportación de preguntas a modo de tesis, siendo la participación del auditorio menor que en el toma y daca que caracteriza al fórum.
- *Taller*. Requiere que las sesiones generales vayan dirigidas e impliquen solamente a pequeños grupos de participantes, que se ocupan habitualmente de problemas específicos y concretos. Se usa mucho por directores de formación para mejorar habilidades y capacidades de miembros de las plantillas de sus empresas. Los participantes realmente se entrenan a la vez que comparten nuevos conocimientos, habilidades y formas de resolver problemas. Lo que caracteriza al taller, obviamente, es el que los asistentes están cara a cara, y que se exige mucha participación por parte de todos para conseguir los mejores re-

sultados. Las salas deberán estar preparadas para esa intensa participación, tanto a nivel de espacio como de medios.

Quienes pretendan laboralmente estar alrededor del mundo de los eventos deberían entender los diferentes conceptos y términos utilizados a la hora de describir reuniones o eventos, y usarlos correctamente para mejorar el profesionalismo que se espera encontrar, hoy en día, en el mundo cada vez más sofisticado de la planificación de eventos.

CUADRO 1.1.
Distribución de plantas de un gran establecimiento

PRIMERA PLANTA

SEGUNDA PLANTA
SEGONA PLANTA

Cortesía de Dolce Hotels & Resorts de Sitges. Barcelona.

1.2. Eventos en establecimientos de alojamiento

Atendiendo al número de salas, salones y espacios que un establecimiento pueda disponer para atender eventos, y teniendo en cuenta que dependiendo de la cantidad de cada uno de ellos, se requerirá un tipo de organización diferente, los podemos dividir en:

- Grandes establecimientos
- Pequeños y medianos establecimientos
- Otro tipo de establecimientos hoteleros
- Eventos fuera del entorno hotelero

1.2.1. En grandes establecimientos

Todos los establecimientos hoteleros ofrecen habitaciones, pero un gran hotel que quiera especializarse en el mundo de los eventos, o que quiera atender o hacer crecer esta parte de su potencial mercado, tendrá que tener un número suficiente de salones preparados y diseñados con esa finalidad, junto con un personal que haya sido preparado de forma conveniente, para atender las necesidades que se generen en esos eventos.

1.2.2. En pequeños y medianos establecimientos

Dependiendo del tamaño pequeño o mediano de cada establecimiento y el tipo de organización interna con el que se esté trabajando a nivel de separación de funciones, el personal de servicio de eventos puede ser una extensión del departamento de ventas o puede trabajar de forma separada atendiendo las órdenes de servicio.

En cualquier caso es muy importante establecer una buena y fluida comunicación entre responsables que asegure que se establece el máximo espacio disponible y necesario para que el grupo se sienta en un entorno agradable para conseguir los objetivos de su reunión, y que no existen puntos de fricción con el resto de la clientela del hotel.

Cuanto más pequeño sea el establecimiento, mayor importancia hay que dar a la convivencia entre diferentes segmentos de clientela cuando se organizan eventos, ya que si los flujos de tráfico no se han diseñado de forma adecuada, puede acabar generando situaciones no deseadas, reclamaciones e incluso, pérdida de clientela porque no sean compatibles o no estén dispuestas a compartir.

En casos de medianos o pequeños establecimientos se trabaja, de forma estrecha, con el responsable o interlocutor válido del cliente y se suele hacer sobre el terreno, para asegurar que el espacio que se elige no es ni muy grande ni demasiado pequeño para el evento previsto. En estos casos el tipo de montaje elegido y el número de personas previsto constituyen las variables más importantes a tener en cuenta. Cada establecimiento deberá conocer los diferentes tipos de montaje que permite cada sala y la capacidad para cada tipo de montaje que se puede ofrecer, respetando siempre las normas de seguridad.

Otras variables a la hora de asignar el espacio en estos establecimientos serán los posibles conflictos por ruidos con otras reuniones o con el montaje o desmontaje de

salones cercanos, los flujos de otros clientes, y personal de servicio hacia o desde zonas comunes o que limiten con la zona donde se lleve a cabo el evento, las necesidades de iluminación que se tengan que poner a disposición de esos clientes, alturas de techos, decoración, necesidades eléctricas y la dinámica de la actividad a realizar si es que genera movimientos o es competitiva.

1.2.3. Eventos en otros tipos de establecimientos hoteleros

La demanda del mercado de reuniones y eventos ha cambiado en la última década, y eso ha provocado que la oferta se adapte a esas nuevas necesidades que se detectan en el mercado. Se observa que los establecimientos hoteleros que deseen continuar disfrutando de una parte de las reuniones y eventos que el mercado genera deben ser conscientes de las tendencias actuales, tales como el aumento de reuniones más pequeñas y un coste consciente con la situación de crisis, que cada vez más son más demandados por parte de todo tipo de clientes.

CUADRO 1.2.
Distribución de planta de establecimiento mediano

PLANTA A



PLANTA B



Cortesía de La Mola Hotel and Conference Centre. Terrassa. Barcelona.

Al mismo tiempo nos encontramos con que los planificadores de eventos de empresa exigen un mayor rendimiento de los capitales invertidos en dichas reuniones. Podríamos definir, por su parte, esa tendencia como menos ocio y más negocio, a la hora de planificar un evento, sea del tipo que sea. Para adaptarse a las necesidades cambiantes de esos organizadores de eventos, la industria hotelera ha realizado a su vez cambios que han tomado forma, desde la puesta en marcha de suites totalmente preparadas para estos eventos hasta en los propios centros de convenciones.

A) Hoteles-suite

Los hoteles-suite, compuestos como su propio nombre indica por habitaciones tipo Suite, son buscados por organizadores de eventos para realizar en ellos reuniones de tamaño pequeño y medio.

El tipo de establecimiento hotelero se posicionó para atraer dos segmentos del mercado: clientes de empresa que querían "algo más que una habitación", y el mercado que captaba a clientes de empresa cuando se cambiaban de empresa y temporalmente necesitaban reubicarse con la familia. Los hoteles-suite, con sus habitaciones separadas, con ofertas que incluyen el desayuno y que mantenían una atmósfera hogareña sirven como "residencias temporales", y son muy atractivas porque sus tarifas se han posicionado de forma competitiva en comparación con las tarifas habituales de un hotel.

Una de las razones por las que los precios son competitivos en este tipo de Hoteles-Suite es que se han eliminado muchos costes, como por ejemplo pasillos demasiado anchos, una amplia oferta de restaurantes y de instalaciones complementarias, y un gran espacio para la realización de reuniones. Paradójicamente, nos encontramos con que los planificadores de eventos buscan estas facilidades, especialmente para las reuniones grandes, pero muchos son atraídos por las características ofrecidas por los hoteles-suite para eventos más pequeños.

Las ventajas más destacables que encontramos en su uso son las siguientes:

1. Son ideales para reuniones de empresa y para pequeñas sesiones de formación en las que cada suite puede servir para "escaparse mentalmente del lugar de trabajo" y crear una atmósfera que permite llevar a cabo tanto provechosas conversaciones personales como profesionales relacionadas con la empresa.
2. Todos los hoteles-suite se ofrecen ante el mercado de pequeñas reuniones, que permanece ignorado por los hoteles con gran capacidad de alojamiento. Habitualmente se percibe a los grandes hoteles como más interesados en grupos de 200 o más personas, mientras que grupos de 50 o menos personas parecen estar demasiado lejos de la atención del personal que atiende la comercialización de eventos.
3. Los habituales problemas que se generan a la hora de la asignación de habitaciones se eliminan aquí de raíz. Cada asistente al evento es alojado en una suite y recibe tratamiento VIP. Quienes planifican pequeñas reuniones, o reuniones a nivel regional, encuentran en estas atenciones suficiente justificación

para pagar el precio superior que implica en comparación con una habitación estándar de hotel.

B) Hotel con centro de convenciones o auditórium

De la misma manera que la demanda solicita establecimientos para atender pequeños y medianos eventos, encontramos que la demanda también solicita eventos grandes, incluso muy grandes, y que la oferta de hoteles se adapta a esa necesidad, en este caso, con hoteles que incluyen centros de convenciones.

El diseño de un hotel con un centro de convenciones o auditórium es muy diferente a las facilidades que ofrecen los hoteles o incluso los hoteles denominados resorts. Las salas de reuniones suelen estar situadas lejos del tráfico habitual del establecimiento, para minimizar las distracciones, y ofrecen áreas de desconexión convenientemente localizadas, que están constantemente atendidas. Desde que se observó que las sesiones de una conferencia se empezaban a alargar más de media jornada, se rediseñaron con mayor confort y se las dota habitualmente con equipamiento audiovisual.

Además de eso, los restaurantes muy a menudo ya ofrecen *buffets* en sus comidas, lo que aporta flexibilidad y elimina los inconvenientes de tener que desarrollar de forma conjunta menús cerrados. Por su parte, las habitaciones hoteleras son generalmente más amplias y se ha estudiado el espacio para que se facilite en ellas el poder trabajar.

También se incluyen en el diseño de las áreas destinadas para los centros de conferencias instalaciones adicionales, como pequeñas oficinas, con bibliotecas y acceso a ordenadores con Internet, así como el servicio de conserjería especialmente adaptado a las necesidades de los eventos, con una secretaria personal.

La mayoría de los centros de convenciones ofrece su propia versión de un paquete con servicio completo. Este paquete a precio cerrado por día o por persona generalmente incluye habitación, comidas, *breaks* que haya que realizar, salas de reuniones, equipamiento audiovisual y otras necesidades.

1.3. Eventos fuera del entorno hotelero

El establecimiento que quiera atender eventos en toda su extensión deberá estar preparado para hacerlo incluso fuera de su propio recinto habitual. Los servicios de eventos fuera del establecimiento suelen denominarse generalmente de catering, entendiendo que se deben desplazar mobiliario compuesto básicamente por mesas, sillas y muebles auxiliares de servicio, así como toda la mantelería, cubertería, cristalería y la comida y bebida que se haya definido. Para estos efectos, es conveniente que el establecimiento haya previsto la utilización de transporte adecuado, bien sea propio o alquilado, no solamente para los equipos, sino también para el personal que vaya a atender el evento.

Las localizaciones donde nos pueden solicitar un evento son imposibles de enumerar, puesto que hoy en día se atienden eventos desde en antiguos castillos hasta en aeropuertos, ayuntamientos y museos, pasando por cualquier ubicación que podamos imaginar.

Las alianzas a desarrollar por parte del establecimiento, para ofrecer y atender eventos fuera de su propio establecimiento, creando nuevo producto, pueden ser de lo más variopinto que uno se pueda imaginar, atendiendo a los recursos que haya en el entorno, y a la disponibilidad de los nuevos aliados. Realizar eventos en una bodega, en una almazara o en una finca en el campo con carpas permite integrar las bondades de la cultura mediterránea del vino, el aceite y del campo, y ha dejado de ser una excepción en lo que a celebración de eventos se refiere.

CUADRO 1.3.
Diseño de planta noble de hotel con auditórium

Cortesía de Hotel Auditórium de Madrid

1.4. Nuevas tendencias en eventos

La expansión del mercado de eventos se verá impactada por numerosas tendencias. Analizaremos algunas de ellas a continuación.

1.4.1. Ciudades de segundo nivel

El coste del transporte y de las habitaciones de hotel en las grandes ciudades continuará subiendo, por lo que aquellos organizadores de reuniones que estén concienciados con sus presupuestos seguirán buscando lugares más económicos. Las ciudades que

existen alrededor de los grandes núcleos de población son solo algunos ejemplos de lo que se ha venido a conocer como ciudades o lugares de segundo nivel, que son perfectamente capaces de satisfacer las necesidades del mundo de los eventos. Quede bien entendido que en ningún momento se pretende utilizar este concepto de forma denigrante ni peyorativa para ninguna localización, sino todo lo contrario, enmarcando unos potenciales que podrían no haberse tenido en cuenta hasta ahora.

Los planificadores de reuniones que intentar trabajar con estas localizaciones aparentemente menos exóticas encuentran otros atractivos, generalmente relacionados con el entorno cercano a la ubicación de esos establecimientos y que suelen tener precios mucho más bajos que los que se puede encontrar en una gran ciudad.

Además del precio más bajo de las propias habitaciones y, muy posiblemente también de los gastos de transporte que conllevan, en estas ciudades o localizaciones de segundo nivel se ofrece un servicio mejor. Los hoteles ubicados en muchas ciudades de las que aquí hemos denominado de segundo nivel se centran a menudo en ofrecer exclusividad a cada evento, asegurando que no se realizarán a la vez otros eventos en el mismo periodo de tiempo, lo que puede ser entendido como un valor añadido más.

El auge en la elección de esas ciudades ha ido parejo al crecimiento de centros de convenciones en muchas de ellas, dotándolos de grandes facilidades de espacio, comunicaciones de última generación y equipamiento audiovisual.

1.4.2. El crecimiento de centros de convenciones

Actualmente podemos encontrar abundantes ejemplos de centros de convenciones gestionados tanto a nivel público como privado. Sus formas de ser gestionados pueden pasar desde centros de convenciones integrados con hoteles, que se mantienen con una parte de lo que se paga por cada habitación, a otros en las que los cargos estén completamente separados. Hay que tener en cuenta que si el precio de las habitaciones es alto, puede convertirse en un factor incompatible con el presupuesto de quien debe elegir la localización del evento.

1.4.3. Unidades o departamentos de centralización de la información

El trabajo habitual en el establecimiento hotelero es intensivo en información. La información y su correcto tratamiento son vitales para la buena gestión. Distinguiremos aquí dos tipos de centralización de información:

A) Dirigidas al cliente externo (el cliente usuario de nuestros servicios).- Un sistema centralizado de respuesta hacia el cliente es aquel que le permite solicitar cualquier tipo de servicio desde su habitación, dirigiéndose únicamente a un número de teléfono o usando el televisor. A diferencia del servicio tradicional de atención al cliente, en el que existía un número diferente de teléfono para cada servicio al que se requiriese, este sistema facilita no solo la capacidad de solicitar cualquier servicio, sino también dejar constancia de alguna queja o incluso, aportar alguna sugerencia u opinión.

Proporciona ventajas significativas con respecto al anterior, como son: la centralización de los servicios; la mejor y más rápida atención de las quejas de los clientes; conocer en tiempo real cuál es el estado de cualquier queja o requerimiento del cliente; mejorar la comunicación interna del propio hotel, ya que todos los departamentos deben tener acceso al sistema; la medición del proceso de atención al cliente a través de diversos indicadores (llamadas realizadas, llamadas atendidas, problemas o quejas solucionadas, etc.).

B) Dirigidos al cliente interno (el personal que gestiona el hotel).- Las aplicaciones informáticas que se usen en el establecimiento se han convertido en las herramientas indispensables de la propia gestión a realizar, puesto que influyen directamente en el crecimiento y en la expansión que a nivel comercial y de marketing se puedan hacer.

Los programas que se utilicen deben integrar:

- Sistema de reservas centralizado o Central Reservation System (CRS)
- Todos los tipos de clientes y sus segmentaciones, incluidos los de empresa
- Conexión con otros canales de venta propios y de otras empresas comercializadoras de nuestra oferta hotelera y de eventos
- Contratación con touroperadores
- Inventario de habitaciones y salones
- Centralización de toda la información de los clientes
- Todos los sistemas de fidelización

El tener todos estos datos centralizados permitirá la correcta gestión de las relaciones con clientes y la implantación de adecuadas políticas conocidas como de Customer Relationship Management (CRM), que intentan optimizar los cuatro aspectos clave de la comercialización:

1. Segmentación de los clientes y dimensionar el mercado potencial
2. Identificar sus perfiles, hábitos y comportamientos para personalizar las promociones y anticiparse a sus necesidades
3. Establecer los canales adecuados para acceder a ellos (*call center*, Internet, emailing, red directa, grandes cuentas...)
4. Desarrollar planes de fidelización rentables y segmentados

En grandes cadenas, el aprovechamiento de este gran volumen de información adquiere suma importancia y por ello, se ponen en marcha unidades o departamentos específicos dedicados a la identificación y explotación de la información de clientes, bajo el nombre de Unidades de Business Intelligence.

1.4.4. Incremento del uso de nuevas tecnologías en eventos

A nivel estratégico, debemos asumir que la tecnología se ha vuelto parte de nuestro día a día y que cualquier establecimiento hotelero se ve en la necesidad de incorporar

y renovar constantemente su equipamiento tecnológico para cubrir las necesidades de sus clientes. Para éstos, disfrutar de su estancia significa tener acceso a todas las comodidades de un equipamiento tecnológico puntero, que incluye desde el propio programa informático de reservas y la página web del hotel, hasta redes *Wi-Fi*, televisores, pantallas y proyectores.

Para planificar su estrategia de actuación ante el uso y gestión de las nuevas tecnologías, además del tradicional proceso de compra, cada establecimiento deberá tener en cuenta posibilidades existentes en la actualidad como el arrendamiento tecnológico, que permite a las empresas mantener actualizados sus equipos sin condicionar su liquidez ni contribuir a su endeudamiento.

Con respecto a herramientas como el propio programa informático del hotel, debemos decir que debe permitir llegar a clientes potenciales de forma directa y ágil, con motores de reserva enlazados con la web del hotel y con herramientas de *channel management*, que permiten en tiempo real ver en Internet las tarifas que utilizan sus principales competidores. El programa informático con el que se trabaje en el hotel debería ofrecer distribución de reservas por internet mediante conexión a canales conocidos como IDS (Internet Distribution System), que con un único inventario de habitaciones y salones simplifica la operativa de gestión de todos los canales, desde una misma pantalla.

Cualquier decisión que se acabe tomando deberá cumplir la normativa vigente sobre protección de datos, de la misma manera que los programas deberán estar diseñados para guardar la información de quién accede en cada momento a archivos en caso de que sean compartidos.

Teniendo en cuenta lo anterior y centrándonos en eventos en hoteles, las nuevas tecnologías con el uso de ordenadores, teléfono móvil y vídeo, han cambiado radicalmente las formas en las que un hotel hace negocios y se comunica con sus clientes. Estas nuevas tecnologías incluyen:

a) *Internet*. Una tendencia más que evidente es el uso cada vez mayor de Internet. Lo utilizan tanto los hoteles como quienes planifican eventos en sus empresas o asociaciones, así como cualquier clase o tipo de proveedor que ambos pudieran necesitar.

   Los planificadores de eventos lo utilizan para buscar hoteles que satisfagan sus requerimientos, e incluso están dispuestos a subastar su evento en busca del mejor precio. Existen en Internet empresas especializadas que planifican eventos, capaces de hacer llegar información de un evento a muchos establecimientos hoteleros y a aquellos que pueden estar interesados en enviar un presupuesto valorado.

   Mientras algunos planificadores todavía acostumbran a realizar visitas in situ a un establecimiento para tomar su decisión definitiva, un número cada vez mayor está visitando esos hoteles, que ofrecen visitas virtuales, desde su sitio Web. Si a quien planifica el evento le gusta lo que está viendo, solo está a un clic de ratón para contactar con el hotel y solicitar información adicional o recibir un presupuesto.

Una vez aportado el uso y relación que puede hacer el organizador de eventos y su relación con nuestro establecimiento, como comerciales sabemos que Internet puede ser usado desde tres perspectivas:

1. *Como herramienta de marketing*. Se basan en la accesibilidad a un número ilimitado de potenciales clientes en mercados dispersos territorialmente y a su capacidad de transmisión de información, todo ello a un coste relativamente bajo si lo comparamos con las tradicionales fórmulas empleadas hasta antes de su aparición. Las aplicaciones fundamentales son las propias páginas web del establecimiento, el desarrollo de campañas específicas a través de la página web o por correo electrónico y el uso de redes sociales.
2. *Como nuevo canal de distribución*. En el año 2011 tres de cada cinco reservas hoteleras se realizan por medios online, lo cual supone un avance exponencial de Internet si se compara con situaciones anteriores. Además, existen evidencias en diversos estudios de que gran parte de las reservas finalmente canalizadas por teléfono están precedidas por búsquedas y comparaciones del cliente.

    También existen en Internet empresas que funcionan como comercializadores hoteleros online, que ponen en sus sitios web solamente hoteles especializados en eventos, en cualquier parte del globo. Se trata de plataformas preparadas para que el propio hotel acceda y suba su propia información.

    Los hoteles también lo usan para crear presencia en el medio, estableciendo enlaces (conocidos como *links*) con otros recursos relacionados o introduciendo sus datos en empresas especializadas en ofrecer eventos, para dirigir hacia ellos las búsquedas que se produzcan en este mercado. Los hoteles que pertenecen a cadenas utilizan sus sitios web para enlazar los establecimientos especializados que facilitan estos servicios. Un planificador de eventos puede entrar en el sitio corporativo de la cadena y hacer clic en aquellos establecimientos en los que pueda estar interesado.

    Los hoteles independientes, que comprenden la importancia de anunciarse en este mercado, también desarrollan sus propios sitios en Internet. Los sitios web a los que estos establecimientos suelen dirigir sus pasos para buscar enlaces pueden ser las páginas que a nivel institucional están publicitando la localidad donde se encuentra el hotel, Convention Bureau, si existe, y otras instituciones u organizaciones susceptibles de ofrecer servicios para el desarrollo de eventos, tanto a nivel regional como municipal.

    El auge imparable del uso del teléfono móvil que utiliza aplicaciones de Internet permite que el propio teléfono móvil se haya convertido en un nuevo canal de distribución por sí mismo. Los hoteles se van introduciendo en el uso de estas nuevas tecnologías que cada día nos sorprenden con nuevas aplicaciones y posibilidades.

3. *Fragmentación y competencia en la cadena de distribución*. Su auge ha producido cambios significativos en la propia estructura de la cadena de distribución hotelera, que también afecta a los eventos en hoteles. Hoy en día, los hoteleros tratan de ganar poder en la cadena de distribución con múltiples intermediarios que operan en Internet, como son los *Global Distribution Systems*, conocidos como GDS, *Distribution Service Providers* (DSP) y agencias de viajes y empresas de distribución online conocidos como *Internet Distribution Systems* (IDS).

   Existen empresas que a través de programas informáticos pueden facilitar detalles específicos de todas las informaciones que van variando en los sitios Web de la competencia que se haya definido previamente, programas conocidos como *channel manager*, para que quienes lleven a cabo estos trabajos gasten el menor tiempo posible en su realización. El análisis de los sitios web de la competencia nos puede aportar una gran cantidad de información sobre los servicios que ponen a disposición del mercado de eventos.

   Para poder dar pasos con seguridad con los constantes cambios que provoca la tecnología hoy en día, en los departamentos de ventas de hoteles se espera que el personal que trabaje en ellos sea competente en informática y que términos como SEM (Search Engine Marketing), marketing en buscadores o SEO (Search Engine Optimization), optimización en buscadores, no nos sean ajenos. No solamente utilizaremos Internet para investigar y recibir reservas, sino que muy probablemente la utilizaremos, en alguna de sus variantes, para la mayoría de los aspectos relacionados con las ventas, la comercialización y el proceso del servicio de eventos.

b) *Correo electrónico (email)*. Cada día más popular, tanto para comunicaciones dentro del propio establecimiento, o con la central de la cadena a la que pertenezca el hotel en su caso, como para las que se realizan fuera de él, con quienes deciden dónde se celebran los eventos y otros proveedores.
c) *Videoconferencia*. Se utiliza para enlazar grupos de personas que hablan. Las nuevas tecnologías han conseguido que la calidad y el sonido hayan mejorado mucho, incluyendo presentaciones multimedia, vídeo-altavoces realzados, respuesta inmediata, y lo que se ha venido a llamar una proyección en vivo (proyectando una imagen de quien habla sobre una gran pantalla de vídeo para conseguir el efecto de hacerle más cercano a la audiencia).
d) *Tecnología en la habitación*. La tecnología que se ha introducido en las habitaciones incluye entre otras máquinas que combinan fax con escáner y copiadora, y el uso de ordenadores portátiles con programas de reconocimiento de voz. Algunos hoteles ofrecen una conexión por separado para usar Internet y que eso no interrumpa las conexiones de línea telefónica. Hay establecimientos que ya ofrecen Internet completamente gratuito, incluso a través de Wi-Fi (Internet sin cables). Otras aplicaciones que se pueden encontrar son vídeo para realizar la salida del hotel de forma rápida (*express ckeck out*) en la televisión, controles electrónicos de termostatos, nivel de luces, colorido de luces con di-

ferentes tematizaciones conectadas a hilos musicales programados específicamente, televisión multicanal que ofrece visitas virtuales al establecimiento, que entre otras informaciones, promociona servicios para reuniones, y otras muchas innovaciones.

e) Tarjetas y pulseras codificadas y por proximidad. Se utiliza habitualmente para hacer más fácil el registro y la accesibilidad a un evento. Su uso se está incrementando porque permite un mejor control de eventos en los que se hayan facilitado servicios adicionales, tanto de comidas y bebidas, acceso a zonas de spa, como del equipamiento audiovisual de un congreso u otras opciones que a cada establecimiento le pueden interesar.

f) Divulgación-promoción del evento a través de página web. Los establecimientos hoteleros que se adelantan al mercado, detectando sus necesidades, pueden ofrecer a sus clientes el servicio de la página web promocional del evento, que puede ser una valiosa variante que los clientes valoren a la hora de tomar su decisión.

Los medios sociales se han convertido en una valiosa herramienta de marketing, desde Twitter hasta los Blogs y, debemos aliarnos con las redes sociales para asegurar su éxito de convocatoria y la calidad de comunicación con los invitados.

1.4.5. Revenue Management

Durante los últimos años y dentro de los procesos de mejora en la organización interna, los hoteles han seguido el camino de las compañías aéreas y de cruceros, poniendo en marcha sistemas que consisten en vender habitaciones sobre la demanda, basándose en los precios. Con la tecnología que hoy en día se dispone, los precios pueden revisarse instantáneamente casi a la misma velocidad en la que la disponibilidad y la demanda del establecimiento se vayan moviendo.

A la vez que los hoteles han empezado a probar la efectividad de esta estrategia para llenar sus habitaciones, también han intentado aplicarla al resto de las cosas que pueden vender. Los hoteles están interesados hoy más que nunca en tarifas, fechas y disponibilidad de espacio, ya que basan sus precios en la demanda, siempre teniendo en cuenta todos los puntos de venta, no solamente las habitaciones.

En un hotel nos encontramos con el concepto de ventas mixtas cruzadas. Un mismo cliente de un evento realiza una mezcla de ventas ligeramente diferente a otro cliente. Quienes participan en un evento demandan salones, comida y bebida, habitaciones, y otros servicios. Cada uno de esos puntos de venta tiene un margen bruto de beneficios diferente para el establecimiento hotelero, por lo que tendremos que buscar la mejor relación entre ventas y márgenes, para conseguir finalmente el mejor margen global posible en cada evento.

Necesitaremos haber realizado presupuestos lo más científicamente posible, estudio y análisis de las habitaciones que ocupan quienes celebran eventos, la comida y bebida que servimos en esos eventos, los banquetes que servimos sin relación con eventos, y los salones que vendemos sin ningún otro tipo de servicio añadido, entre otras cosas.

El puesto de Revenue Manager será cada día más común en nuestros hoteles y éstos se ayudarán, tanto en hoteles independientes como en hoteles de cadena, de programas informáticos. Este departamento deberá analizar las cifras que obtenemos de venta de habitaciones y comida y bebida diarias, gratuidades ofrecidas, llegadas y salidas, y mirarlo desde diferentes puntos de vista, no solamente en producción por departamentos o unidades vendidas, sino también en función de metros cuadrados de habitaciones ocupadas cada día y metros cuadrados de salones ocupados por día, entre otros, para acabarlos comparando con las cifras históricas que poseamos de anteriores ejercicios y con las previsiones de reservas que ya tenemos realizadas y con las que se esperan realizar finalmente.

El *revenue management* establece precios basados en la demanda prevista para las salas que requiere el cliente, en la ocupación prevista para las fechas solicitadas, así como en información que se tenga de diferentes variables y se apoya en bases de datos donde se estiman los comportamientos de ventas registradas con anterioridad en el establecimiento. Las tarifas que se establecen para salas y salones aumentan o disminuyen en función de la hora y del día en el que están previstas las reuniones, puesto que también tienen en cuenta los ingresos totales previstos que el evento aportará al hotel.

1.4.6. Programas de fidelización para organizadores de eventos

Las acciones que cada establecimiento puede hacer con los programas de fidelización para organizadores de eventos, aparte de que se hayan preparado programas informáticos específicos en la página web para la gestión de sus reservas, pueden agruparse en tres clasificaciones:

a) Las tarjetas que ofrecen establecimientos y cadenas hoteleras son un sistema de fidelización bien conocido en el sector, que permite conocer mejor al cliente y ofrecerles diversas acciones comerciales para incentivarlos como descuentos o promociones. Con su implantación, se consigue disponer de diferentes estadísticas sobre lo que cada uno de nuestros intermediarios genera y en qué segmentos, a la vez que analizar el éxito o no de las promociones realizadas.

  En este contexto es interesante destacar una nueva acción de marketing que consiste en analizar el papel de estos clientes como publicitarios de la propia empresa, es decir, se ha comenzado a tener en cuenta las posibles recomendaciones que estos clientes pueden hacer a terceros, en caso de estar satisfechos de los servicios recibidos, por ellos y por los clientes que usan los eventos.

b) El concepto *Rewards*, utilizado generalmente por hoteles que no pertenecen a cadenas y que, por lo tanto, no tienen tantas herramientas de marketing para fidelizar a este segmento de clientes, consiste en guardar un porcentaje de la facturación del último evento desarrollado en el hotel, que se descontará en el siguiente evento que ese organizador de eventos realice en el establecimiento. De alguna manera es una comisión que reconoce el trabajo realizado y que premia al intermediario con un incentivo para que siga utilizando ese hotel.

c) Por programas combinados entendemos aquellos que ofrecen cadenas hoteleras donde por los puntos conseguidos por la reserva de grupos para eventos pueden conseguir: noches gratis en hoteles, puntos para vuelos o alquiler de coches, habitaciones de un nivel superior al reservado, descuentos de fin de semana, productos de *merchandising* de la cadena u otros beneficios puntuales que pueden ser usados no solamente por los propios organizadores de eventos, sino también por sus amigos.

1.5. La gestión de salas y salones

1.5.1. Tipos de salas

Antes de asignar salas y salones, los responsables de eventos deben tener muy en cuenta sobre qué es lo que el hotel puede llegar a ofrecer realmente para atender la petición de un cliente interesado en eventos. Un error que se comete habitualmente es creer que solamente se dispone de las salas, espacios o salones predefinidos y que forman parte de la oferta habitual como lugares disponibles. Hoy en día, cualquier lugar del hotel, desde la azotea, pasando por la zona aledaña a la piscina o terminando en la sala de máquinas, puede ser válido a la hora de adaptarlo a las diferentes necesidades de un grupo, aunque no sean los lugares habituales.

Los salones diseñados de forma habitual para albergar eventos forman parte del prospecto o folleto de eventos del hotel e incluyen halls, zonas comunes que se puedan acotar, salones para banquetes, y salas para conferencias, reuniones y eventos.

Mientras no se diga nada en sentido contrario, esa será la oferta que los planificadores de reuniones pensarán que puede ofrecer nuestro establecimiento y sobre los que ellos trabajarán. Los vestíbulos, pasillos y zonas de acceso a las zonas de reuniones también pueden ser utilizados como zonas previas de reunión de los asistentes, y no suelen estar indicadas en esos folletos. Estas zonas suelen ser ideales para los *coffee-breaks* de mañana o tarde o como zonas para el aperitivo y reunión previa de asistentes, en el caso de eventos que comporten un posterior banquete.

En definitiva, es importante dignificar los espacios, dar utilidad a espacios a los que no se saca provecho y tener en cuenta que cualquier espacio es susceptible de ser utilizado si encaja con las necesidades del cliente. Lo poco habitual es a menudo lo que diferencia un establecimiento de otro y lo convierte en único, así que es importante recordar que cualquier zona pública del hotel es susceptible de ser usada como espacio donde llevar a cabo un evento.

1.5.2. Planos de los salones

Es importante disponer de diferente material de nuestros salones, para ser puesto a disposición de los clientes o sus planificadores de eventos. Incluiremos planos de las salas de reuniones, el manual de eventos del hotel, en nuestros sitios web y en aquellos folletos que se hayan diseñado a este efecto. Los datos que facilitemos en los planos, sus montajes, capacidades y posibilidades audiovisuales, entre otros, deben estar con-

trastados, pues no podemos permitirnos errores que acaben generando a los clientes problemas de falta de espacio en los salones.

Además de las dimensiones de los salones, los planificadores de eventos necesitan saber la capacidad de cada uno de los salones dependiendo de los diferentes montajes. El director de eventos le deberá ayudar a decidir qué montaje sería más eficaz en cada sala.

Los directores de eventos deben ser conscientes de los requisitos físicos que se deben cumplir en el establecimiento con respecto a la accesibilidad, que afectará no solo a los salones, sino a todo el establecimiento, sin olvidar el aparcamiento de vehículos, los baños adaptados, las rampas, ascensores y puertas con anchos especiales, las ayudas para ciegos, etc.

A veces, el cliente o su organizador de eventos nos indica requisitos especiales para satisfacer las necesidades de los asistentes a un evento. En ocasiones puede que sea necesario más espacio para acomodar sillas de ruedas, u otras cuestiones específicas, por ejemplo, si nuestros clientes son sordos. En algunos casos, no es difícil para un hotel que esté bien preparado realizar los ajustes necesarios; en otros casos, donde sí sea difícil hacer estos ajustes, el responsable de eventos del hotel y el organizador del evento por parte del cliente deberán determinar quién se va a encargar de proporcionar los servicios adicionales necesarios, y cómo.

1.5.3. Tamaño y localización de los salones dentro del establecimiento

Cuando hablamos de tamaño con respecto a las salas de reuniones, debemos asumir que entran en juego muchas variables. En primer lugar deberemos tener en cuenta el número de clientes que se espera que asistan. A partir de ahí, se planifica la configuración deseada de la sala, y también el tipo de equipamiento audiovisual necesario, en su caso.

Hay que recordar que se requiere prever espacio adicional para guardarropa, mesas para atender la recepción de asistentes, desde las que haya que distribuir identificaciones, documentación o regalos. No hay que olvidar que se debe dejar mayor espacio en el propio salón, a la entrada, para el caso de que se vaya a servir algún tipo de refrigerio en el mismo, o en el caso de que no exista espacio en el exterior del salón para que los asistentes puedan saludarse y charlar un momento.

Las previsiones de los diferentes montajes básicos que se puedan llevar a cabo en cada salón del establecimiento nos indican el estilo de colocación de los asientos y el número de personas que se podrán atender. El director de eventos, o dependiendo del hotel, la persona que supervise el evento, deberá recomendar a cada cliente el salón o salones que sean capaces de contener, como mínimo, el número suficiente de sillas que se requieran para atender las previsiones del evento.

Hay hoteles que para intentar gestionar sus salones de la mejor manera posible están montados para atender reuniones similares, una después de otra en los mismos salones, y si es posible, no tener que cambiar los montajes, para mantener los costes de mano de obra del personal requerido para desmontajes y montajes en el mínimo imprescindible.

El cliente o su organizador de eventos deberá conversar con el responsable del hotel sobre el tamaño y el estilo de montaje de la mesa de la presidencia del evento. De la misma manera, habrá que tomar nota de blocs, lápices, carpetas y cualquier tipo de material que necesite ser impreso, o que vaya a ser colocado en sillas y mesas, o que vaya a ser distribuido bien a la llegada o a la salida.

También se deberá poner atención con las botellas de agua, las copas o vasos, y sus correspondientes posavasos, así como si el montaje requiere estaciones de agua y refrescos en zonas del salón. Cada una de las sesiones que pueden formar parte de un mismo evento tiene sus propios requisitos, y poner especial atención y cuidado con los detalles de cada una es clave para conseguir un excelente servicio.

1.5.4. Cálculo del precio de venta al público de los salones

En España los hoteles deben tener una lista oficial de los precios de todos los salones que ofrecen, con los correspondientes sellos y autorizaciones administrativas. Esta lista de precios refleja la cantidad más alta que podemos cobrar por cada salón.

Independientemente de eso, determinar cuánto cobrar por los salones que se van a usar para eventos depende de los propios grupos o reuniones que conlleve cada evento, el día o los días de la semana, la hora, y el requerimiento de espacio que nos hayan solicitado. Si el grupo reserva un número importante de habitaciones, a unos precios que aporten un margen interesante, generalmente no se facturan cargos por las salas dedicadas a las reuniones.

En el caso de que los eventos conlleven el servicio de alimentos y bebidas, en el precio por persona del propio servicio estará incluida la parte correspondiente al uso del salón.

En establecimientos que ofrecen un espacio exclusivo para eventos, donde la totalidad del hotel se reserva para ese único cliente, se factura más por el alquiler del salón. En función del salón se podría incluir un cargo añadido cuando se den las siguientes características:

- Grandes salones diáfanos, libres de pilares, columnas u otros obstáculos
- Salas de techos altos, con lámparas retráctiles, regulables en altura
- Salas con estilo de teatro o auditórium
- Salones equipados con avanzados sistemas audiovisuales
- Salas que sean especiales, como bodegas, bibliotecas o que sean muy adecuadas para los clientes

Es importante que el planificador de eventos del cliente entienda la política de precios del establecimiento, sobre todo en lo que afecta a los cargos extras de los salones, y lo que los motiva. Muchos hoteles incluyen una cláusula similar a la siguiente, para eliminar posibles malentendidos:

> Lo normal es que la asignación del salón se realice en función del tipo de montaje, y del número de personas que se ha previsto inicialmente. En eventos en los que se deba realizar el montaje anticipadamente, o un desmontaje previo del salón,

> porque finalmente se requiera una mayor cantidad de espacio, o un montaje diferente, se realizará un nuevo cargo en la factura general del evento. El hotel no puede garantizar salones específicos para la celebración de un evento, y se guarda la posibilidad de realizar cambios de última hora, facilitando al cliente salones similares a los inicialmente solicitados.
>
> Si la cifra final de asistentes es menor que la prevista inicialmente, será necesario llevar a cabo una adaptación del evento al nuevo salón que se considere más adecuado. Todos los cambios que se soliciten después de la firma de este contrato estarán sujetos a disponibilidad del espacio que haya en el establecimiento, en el momento en el que se realice la nueva solicitud.
>
> La anulación de servicios de alimentos y bebidas, después de la aceptación de este acuerdo, se traducirá en la facturación del número total de asistentes previstos, basada en el precio del menú, o en un promedio de los precios existentes en la oferta. Si el hotel es capaz de poder revender un evento similar en la sala prevista inicialmente para la misma fecha, no se realizará ningún cargo en la factura, por este concepto.

Pueden darse casos en los que el director del hotel tenga que cambiar un evento de un salón a otro. Como se ha dicho, es imprescindible tener un listado con las tarifas oficiales de cada salón, que resulta muy útil cuando por ejemplo, en una conversación con el cliente, el hotel renuncia a ese importe. Cuando se vaya a cobrar por una sala de reuniones, es evidente que deberemos tener disponible y actualizada una lista de tarifas de cada salón. Dependiendo de cada establecimiento y de los potenciales clientes, es recomendable que ese listado refleje horarios de mañana, tarde, noche, de día completo, de fin de semana, e incluso por horas, si fuese necesario.

El hotel podría trabajar con una escala que dependiera del número de habitaciones reservadas para el evento. Por ejemplo, si el grupo utiliza un total 200 noches de hotel o más, se podría renunciar a la tarifa del salón de reuniones, que cifraremos en 900 € para ayudar a aclarar este ejemplo. Si se utilizan entre 100 y 200 noches de hotel, la tarifa podría ser de 450 €, y, si el grupo utiliza menos de 100 noches de hotel, la tarifa podría ser de 700 €.

Lo habitual hoy en día es cobrar por cada sala o espacio del hotel que use el cliente. Imaginemos el caso de un hotel cuyo cliente tiene previsto hacer uso de habitaciones, reunirse en un salón, que se realice un almuerzo en otro, y que se lleven a cabo otras reuniones en las que se requiera el uso de tres salas pequeñas. Para esos casos lo más recomendable sería estipular si el margen que representa el cargo por habitaciones es suficiente para cubrir el coste de la mano de obra de los montajes y el servicio que requieran esos salones, su limpieza y desmontaje. Huelga recordar aquí que un hotel es una empresa que tiene que obtener beneficios.

También se puede cobrar por las salas de reuniones, cuando las empresas que participen en una feria organizada dentro del hotel provoquen o aprovechen oportunidades que se hayan desarrollado durante el evento, y celebren reuniones que en un principio no estaban previstas.

En los casos en que esas nuevas reuniones generen servicios de alimentos y bebidas, se puede entender la gratuidad por parte del hotel, por el uso de las nuevas salas. El tener de antemano una tarifa valorada para el nuevo salón que se va a usar, y el pretender aplicarla de cara al cliente puede estar justificado, si el servicio que conlleva de

alimentos y bebidas representa solamente la facturación de unos refrescos que se sirvan en una pausa.

Un hotel tiene que analizar todos los cargos que se haya previsto que se produzcan a nivel de facturación, y los potenciales beneficios que generen todos los apartados que conlleve el evento, en los que se incluirán los servicios de alimentos y bebidas, y el de las propias salas, en su caso, para determinar su estructura completa de tarifas. Todas estas variables son analizadas y tenidas en cuenta con los sistemas de *revenue management* que se ven en el apartado 1.4.5 de este capítulo.

1.6. Recomendaciones de actuación a futuro

Como hoteleros sabemos que la plena recuperación económica tardará años en llegar y que debemos acostumbrarnos a trabajar en periodos de crisis. Un breve resumen de la situación nos dice que:

- Los clientes tienden a ser austeros, tanto a nivel de imagen como de presupuesto
- La racionalidad está ganando: las empresas no buscan grandes efectos, sino cosas útiles y no demasiado caras
- La saturación es considerable a todos los niveles, intermediarios, de destinos, de hoteles y de proveedores. Todos tienden a ofrecer de todo y como consecuencia el cliente se pierde y es muy complicado captar su atención
- Los eventos son una herramienta de comunicación reconocida, pero que también encierra dudas sobre el resultado que permiten conseguir

Ofrecemos a continuación un recapitulativo de los que consideramos deberían ser los diez puntos a tener en cuenta como comerciales de eventos, en el diseño de nuestra actuación estratégica a futuro, para adaptarnos lo mejor posible a la demanda, ser capaces de encontrar nuevas oportunidades y conseguir que nuestro establecimiento sea más eficaz a largo plazo.

1.6.1. Aportar un valor añadido

Los eventos son en definitiva momentos de comunicación para quien los organiza, pero nuestro sector comunica bastante mal. ¿Qué podemos aprender de psicología, sociología... para eventos? Este tipo de conocimiento, la gestión de las emociones, es todavía poco común en eventos, pero se convertirá en esencial en el futuro. Debemos posicionarnos como expertos ante el cliente y aportar un verdadero valor añadido si desarrollamos un conocimiento de cómo hay que comunicar, cómo funciona el cerebro humano, qué sentido tienen los colores y los olores, cómo utilizar las imágenes para crear un estado de ánimo que provoque emociones en el asistente al evento que no pueda olvidar y, que las recuerde con alegría.

1.6.2. Conocer nuestra rentabilidad

En líneas generales se puede decir que somos un sector poco financiero. Muchos hoteles no siguen ratios financieros, ni siquiera económicos en sus gestiones del día a día. Desconocen su rentabilidad por actividad, lo que conlleva que pueden estar trabajando durante años actividades o departamentos que son deficitarios sin saberlo.

Hacerse preguntas como las siguientes es siempre importante y más, en momentos de crisis. ¿Qué riesgos financieros tiene la empresa? ¿Qué pasa si se pierde un gran cliente? ¿La necesidad de activo circulante, nos puede ahogar financieramente? ¿Qué tipos de eventos son los más rentables? ¿Podemos externalizar alguna actividad que estemos realizando en el hotel para limitar nuestra estructura fija?

1.6.3. Crear servicios y productos con imagen de utilidad

Vivimos una época racional y optimizadora. El hecho de crear productos y servicios es una manera de comunicar mensajes claros y, en definitiva, de ser más atractivos para el cliente. Como por ejemplo un hotel que ofrece productos en su Spa, pensados en función del objetivo de la reunión, con lo que consigue cambiar la percepción del spa (ya no es un lujo, se convierte en utilidad para la empresa organizadora del evento) y a la vez en la propia percepción del hotel (dejan de alquilar espacios, aportan valor al cliente).

Estamos en un sector de servicio y creando productos y servicios que den la sensación de estar hechos "a medida del cliente", le estamos diciendo qué valor le ofrecemos.

1.6.4. Diferenciarse para destacar ante el cliente

Nuestros clientes reciben muchas llamadas y mensajes de contactos, intermediarios y hoteles que pretenden ser muy creativas, con la intención de ganar su confianza. Si están bien hechas, la mayoría incluirá una presentación lo más impresionante posible, pero suelen carecer de diferenciación. ¿Qué hace que una presentación sea diferente de otra? ¿Qué permite a un establecimiento decir que es diferente?

Si queremos trabajar en este sentido deberemos ser capaces de definir aspectos que entendamos nos pueden diferenciar en la mente de los organizadores de eventos, para posicionarnos, por ejemplo como expertos en ROI (Retorno de la inversión), en técnicas de comunicación en reuniones (desde el tipo de color hasta el montaje de la sala o el tipo de audiovisuales), en la responsabilidad social corporativa (RSC), en el impacto mediático (si se cuenta con personal que mueva las redes sociales, puede ser suficiente diferenciación hoy en día, puesto que la notoriedad y la publicidad del evento se moverán a través de las redes sociales en el futuro), en nuevas tecnologías (si nos proponemos introducir en el establecimiento la tecnología más novedosa que vaya saliendo al mercado), y en todas aquellas que cada establecimiento entienda en las que pueda diferenciarse o destacar.

1.6.5. Especializarse en ciertos sectores

Cuando conocemos en profundidad los diferentes sectores, junto con las opiniones y formas de entender de sus interlocutores válidos, podemos llegar a definir que los requisitos de cada sector son muy específicos. Desarrollar formatos de servicios y formas de comunicación específicamente pensados para un sector en concreto puede ser una manera de aportar muchísimo valor a un cliente de ese sector, de decirle: "le conozco y le ayudaré a conseguir sus objetivos".

Un hotel puede especializarse en varios sectores. Ahí empieza, a nivel comercial, nuestro trabajo de segmentación. La clave es entenderlos bien, puesto que cada sector de actividad es un mundo en sí mismo.

1.6.6. Maximizar gastos variables

Una de las tendencias más claras que se han ido incorporando al mundo hotelero con el paso de los años ha sido, y continúa siendo, la de la maximización de los gastos variables. Por lo tanto deberemos seguir revisando nuestros gastos fijos, procurando volverlos variables, en la medida de las posibilidades. Hoy en día existen opciones financieras que permiten disponer de sofisticado equipamiento, sin tener que haber hecho el desembolso total para su compra.

Una estructura lo más ligera posible apoyada por una buena gestión de compras y de subcontrataciones es clave para la rentabilidad.

1.6.7. Ofrecer paquetes cerrados

Ofrecer paquetes cerrados a aquellos clientes que van buscando el *low-cost* también deberá ser una estrategia a atender. Estandarizar la oferta puede ser interesante, puesto que todo lo que se tiene que hacer *a medida* supone un coste adicional. Quitar lo opcional y centrarse en lo esencial puede ser bien visto por parte de nuestros clientes. Y deberemos hacerlo no solo con nuestros productos y servicios, sino también con los que podamos ofrecer en alianzas con otros proveedores.

1.6.8. Centrarse en la estrategia, olvidando un poco la creatividad

Lo prioritario debe ser centrarnos en el objetivo estratégico que el cliente quiere conseguir. Debemos ser serios con nosotros mismos y no proponer lo primero que se nos ocurra sin haberlo pensado y desarrollado a fondo.

Si queremos hacer bien las cosas deberemos hacernos preguntas como: ¿Cómo hacer entrar la marca (cliente) en la vida del target (segmento) al que nos dirigiremos (los asistentes al evento)? ¿Cómo preparar el máximo número de *touch points* (puntos de encuentro entre la marca y el target) posibles?

Un evento bien pensado, a nivel estratégico, debe convertirse en una experiencia de marca que podremos diseñar que se difunda en Internet a través de acciones en re-

des sociales, en prensa, en marketing directo y en todas aquellas herramientas de marketing que se nos ocurran, para que los usuarios interactúen.

Llegar a alcanzar altos niveles de ejecución de estas acciones nos convierte en expertos ante el cliente y dejamos de ser un "subcontratista más" en el mercado para convertirnos en un *partner* (socio) estratégico.

1.6.9. Pensar en co-branding

El *co-branding* es una técnica de marketing compleja de la que se han escrito cientos de libros y que aquí podemos entender por la acción que realizan dos o más empresas para lanzar al mercado un producto o servicio, bajo otro nombre o bajo el nombre que se decida como más interesante en cada caso.

Los presupuestos en los que nos movemos con clientes están cada día más apretados. Juntar varias empresas para co-realizar una acción es una forma inteligente de ahorrar presupuesto, de mejorar la calidad del evento, de maximizar convocatoria, de captar los valores de las otras empresas que participen en el *co-branding*.

Un ejemplo de esto podría ser un evento itinerante, una exposición con la participación de marcas de empresas veteranas con el motivo que se crea más conveniente para cada caso. Reduce costes puesto que los materiales son de esas marcas y aprovecha los valores de las otras marcas a nivel de historia y tradición. No es fácil encontrar esa complementariedad, pero si se es capaz de diseñarla, los beneficios valen el esfuerzo.

1.6.10. Pasar a proponer eventos

En líneas generales podemos decir que las solicitudes de presupuestos habituales matan la rentabilidad de los establecimientos, tanto por el coste de la preparación de las propuestas, como por la reducción de los precios que provocan. Aunque la estrategia de buscar nuevos mercados que no trabajábamos antes pueda parecer en un principio descabellada, puede ser una buena solución el que seamos nosotros quienes propongamos eventos a nuestros potenciales clientes.

Esto se puede hacer, básicamente, de dos formas diferentes:

1. Produciendo nuestro propio evento, bien sea un torneo de deporte, una feria, un festival o una conferencia. Supone una inversión relativa y un riesgo calculado que sin duda nos obligará a buscar espónsores, apoyo público y muchas cosas más que nos llevarán a entender mejor el mundo de los eventos, y a valorar la potencial rentabilidad de un evento desde nuevas perspectivas.
2. Estudiando a fondo la marca de un cliente, su estilo de comunicación, e ir a verle con una propuesta de evento ya elaborada. El cliente puede convocar un concurso, pero en muchos casos no lo hace, sino que evalúa la propuesta directamente y contesta diciendo si le interesa o no.

2
Demanda de eventos

A nivel global y debido entre otras cosas a que los precios en el transporte y en los servicios hoteleros han bajado en líneas generales, se están llevando a cabo más eventos y reuniones. Los motivos por los que éstos se realizan son de lo más variado:

- Definir presupuestos y objetivos, sean del tipo que sean
- Introducir nuevos productos en sus correspondientes mercados
- Mantenerse informados sobre los últimos cambios tecnológicos
- Motivar y establecer recompensas para diferentes grupos de personas o empresas
- Mezclas de los anteriores y otros similares

El mercado de eventos tiene su mayor demanda en primavera y otoño, siendo los meses de menor movimiento los de enero, julio y agosto. El 40% de los eventos que se celebran tiene menos de 50 participantes, el 30% reúne a grupos entre 50 a 150 asistentes y el 5% de ellas tiene más de 1000 delegados.

La duración media del evento se sitúa en 1,7 días, mientras que la duración media de la visita total llega a los 3,5 días. Los participantes son hombres y mujeres al 50%, siendo el grupo mayoritario de edad el situado entre los 25 y 44 años, donde más del 70% del total posee estudios universitarios superiores. Según informe del SCB de 2010, el número de superó las 21.000 con más de 3.400.000 participantes.

En este capítulo dedicado a la demanda de eventos, vamos a tratar sobre quiénes son:

- Las instituciones y empresas que celebran eventos
- Quiénes son los que las organizan
- Qué requisitos y necesidades tienen

2.1. Quiénes nos demandan eventos

De forma general podemos decir que quienes nos acaban demandando eventos están divididos en empresas y en entidades sin ánimo de lucro y otras instituciones, que también podríamos dividir en negocio y ocio. Esta clasificación se realiza con la única pretensión de agruparlas bajo algún criterio, aunque deberemos tener claro que, como hoteleros, nuestra profesionalidad y el tratamiento a dar a cada una de ellas no debe tener diferencias. Negocio y ocio o empresas y entidades sin ánimo de lucro, suelen acabar siendo las que representan las dos cifras más importantes a la hora de segmentar el mercado de eventos, cuyo gasto medio (aprox. 300 € por persona y día), triplica al del turista vacacional (aprox. 100 € por persona y día).

Una vez que se haya determinado qué clase de evento va a ser, cualquiera que haya sido la terminología usada para definir de qué evento estamos hablando, lo siguiente que nos tenemos que preguntar es quién va a asistir al evento.

CUADRO 2.1.
Características y ventajas del turismo de eventos

CARACTERÍSTICAS
La decisión sobre el destino en el Turismo de Eventos y reuniones, tanto de ocio como de negocio, no corresponde a la persona que viaja
El tipo de destino son, básicamente, las ciudades
El coste del viaje, en general, no es asumido por la persona que viaja
La duración de los viajes es menor que en el turismo vacacional
El periodo del año en el que se realizan los viajes no coincide con el turismo vacacional

VENTAJAS
Ayuda a desestacionalizar la demanda
Ayuda a diversificar el producto turístico
Mejora la comercialización de los destinos, que puede ir más enfocada a segmentos
El gasto medio por persona triplica al del turismo vacacional
Mejora las economías locales
Genera la creación de infraestructuras de uso múltiple que disfrutan el resto de turistas y ciudadanos
Proporciona buena imagen para el destino

2.1.1. Empresas

El concepto reunión es de extrema importancia en el segmento de empresas, que no suelen tener ningún deseo o necesidad de publicitar sus reuniones, pero sí tienen que hacerlas, aunque la austeridad marca su funcionamiento en épocas de crisis. Las empresas suelen llevar a cabo tanto pequeñas reuniones como grandes y medianas. Imperiosamente deben realizarlas muy a menudo, debido a que la comunicación interna es una de las herramientas fundamentales para gestionar una empresa, ya que la reunión se ha transformado en uno de sus métodos de comunicación interna preferidos. Las reuniones son sin

duda una de las partes más importantes del mercado de eventos y sabemos que seguirán creciendo.

Las empresas de seguros son importantes a nivel de ventas en hoteles porque acaban siendo uno de los segmentos más prolíficos a la hora de organizar eventos. Continuamente están formando a su personal. El viaje de incentivo que suele representar para sus mejores vendedores la asistencia a uno de estos eventos forma parte de una gratificación que la empresa ofrece. Estos eventos suelen acabar caracterizándose por clasificarse como de lujo y se producen en diferentes localizaciones y con variada duración.

En la mayoría de las empresas, a la hora de organizar un evento de este tipo, trabajan en conjunto el departamento de formación y el departamento de ventas. Los viajes de incentivo suelen planificarse con un año de antelación, y en la mayoría de ellos se tienen que haber conseguido unos resultados especiales en la empresa, incluso desde antes de esa fecha.

En cualquier clase de empresa a la que queramos dirigirnos como comerciales hoteleros de eventos, a la primera persona a la que deberemos contactar será quien planifique dichos eventos en esa empresa.

2.1.2. Organizaciones sin ánimo de lucro

Dentro de entidades sin ánimo de lucro englobaremos:

- Fundaciones y Asociaciones
- Organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Entidades pertenecientes a las diferentes administraciones del Estado
- Organizaciones y empresas dependientes de la administración
- Sindicatos y Partidos políticos
- Hermandades y Organizaciones religiosas
- Otras que no hayan sido incluidas en las anteriores clasificaciones y que entendamos que tienen suficientes características comunes para ser agrupadas en un segmento propio

Sin la pretensión de pasar a definir cada una de subdivisiones mencionadas en este apartado, nos adentraremos con un enfoque comercial en las tres siguientes:

A) Asociaciones

Los organizadores de convenciones más habituales con los que nos encontramos en el mercado son las asociaciones. Los propios estatutos de cada asociación les obligan a llevar a cabo reuniones periódicas y los hoteles han terminando siendo uno de sus lugares

preferidos. Las asociaciones varían tanto en tamaño como en naturaleza. Pueden aportar desde eventos regionales, hasta nacionales e incluso internacionales.

Desde el enfoque de la comercialización de eventos, podemos dividir las asociaciones en varias categorías generales:

- Asociaciones de comerciales.- Las convenciones que generan se montan de forma combinada con ferias. Es raro que asociaciones de este tipo no celebren ningún evento. Lo habitual es que celebren varios eventos a nivel nacional o regional y que cada grupo, por su naturaleza, tenga su propia asociación como por ejemplo distribuidores, mayoristas o vendedores minoristas de diferentes áreas o zonas geográficas.
- Asociaciones de profesionales y científicas.- Existen numerosas asociaciones profesionales y científicas que ponen en marcha eventos de forma habitual. Su objetivo específico es muy variable pero en su mayoría podemos decir que son clientes generadores habituales de eventos.
- Asociaciones de militares y de veteranos.- Se celebran tanto eventos que reúnen a militares en activo por su actual estatus como por haber pertenecido a antiguas promociones. Estos grupos suelen celebrar convenciones anuales un poco más largas que la media, y suelen mostrar interés por *resorts* hoteleros.
- Asociaciones educativas y de antiguos alumnos. -Tanto los alumnos en sus pasos de grado, como los profesores y asimilados académicos, llevan a cabo numerosas reuniones a nivel autonómico y nacional.
- Asociaciones de técnicos.- Baste con pensar en cualquier profesión o carrera y encontraremos como mínimo una asociación que los englobe. Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas, guías de museos, librero y un largo etcétera, todos tienen una asociación.

Estos grupos poseen tres características comunes: son muy sensibles al precio; están dispuestos a reservar eventos en periodos de baja ocupación y quienes planifican las reuniones en esas asociaciones o colectivos no son profesionales y tienen una alta rotación en su trabajo.

Podremos deducir con facilidad que estos segmentos de mercado no siguen un protocolo de negocios estandarizado, nos preguntarán por nuestras mejores tarifas, pero ocuparán habitaciones en periodos de baja ocupación.

B) Instituciones gubernamentales

Muchas instituciones y entidades gubernamentales, tanto a nivel local, provincial, autonómico como estatal, tienen la necesidad de celebrar eventos, tanto para los propios empleados de esas instituciones como para aquellos eventos en los que participa el público en general.

La variedad de instituciones es enorme en este segmento. Pero la denominación de cada una de ellos, para lo que nos afecta a nivel comercial, no es demasiado importante en cuanto se entienda cómo funcionan; qué necesidades de eventos tienen; cómo poder atenderlos de forma eficiente y cómo diseñar la monitorización de estas cuentas y su seguimiento futuro.

C) Sindicatos y partidos políticos

Los sindicatos están en todas las divisiones del tejido económico-laboral, generalmente divididos en niveles nacional, autonómico, provincial y local, o por áreas de actividad, dependiendo de los colectivos a los que se dirijan, grandes empresas o pequeñas y medianas. Cada uno de esos niveles genera reuniones y convenciones.

Las grandes centrales sindicales funcionan de forma parecida a los partidos políticos, anual o bianualmente celebran eventos que incluyen una bienvenida, debates, reuniones, votaciones e invitados.

2.2. Quiénes organizan eventos

Desde la responsabilidad de la comercialización de eventos, siempre podremos encontrarnos con aquel trabajador sin experiencia en eventos al que su empresa de forma no exclusiva y complementaria a su trabajo, le ha delegado la responsabilidad de organizar un pequeño evento y que acude a nosotros. Debido a la gran variedad de empresas que se podrían incluir, su inabarcable naturaleza y la diversidad de necesidades que nos pueden requerir, no trataremos de profundizar en áreas que entendemos colaterales a los eventos y de poca o escasa envergadura.

Si queremos dedicarnos a los eventos en el hotel, deberemos tener en cuenta que la parte más importante de ese mercado nos vendrá a través de intermediarios, de una manera u otra. Aunque en el capítulo 6 se tratan los perfiles de quienes organizan eventos en empresas de forma muy específica, vamos a desarrollar aquí, de forma genérica, los perfiles de quienes son los que a nivel profesional se van a dirigir a nosotros para organizar eventos.

2.2.1. Organizadores de congresos

Sigue siendo difícil identificar a quienes deciden en un evento y, qué decide cada uno de ellos. Mientras que el personal que trabaja en comercialización de eventos suele hacerlo prácticamente en exclusiva con los que deciden en las empresas y en las entidades sin ánimo de lucro, existen también organizadores de congresos, tanto independientes como pertenecientes a organizaciones profesionales, que están adquiriendo cada día más impor-

tancia, y con los que hay que permanecer en relación. Estos últimos se conocen como OPC, empresas encargadas de la Organización Profesional de Congresos.

La reducción del mercado de empresas, la complejidad creciente de las negociaciones en un mercado dominado por el comprador y el uso creciente de Internet hacen que muchas organizaciones traten de buscar proveedores externos y contratar fuera los servicios de planificación de reuniones y eventos que necesitan.

Desde que estos intermediarios han sido externalizados, se han puesto en marcha nuevos conceptos en las diferentes maneras de denominarlos. En líneas generales, sus obligaciones suelen incluir el presupuesto; la selección de una sede; negociar con hoteles y líneas aéreas; creación de programas completos para eventos; planificar ferias comerciales y exposiciones; selección de los diferentes servicios con comida y bebida; preparativos específicos a tener con respecto al hotel y al transporte; evaluación post-evento, incluyendo sondeos de participantes y una evaluación de las instalaciones y el servicio ofrecido en cada acto.

Se consideran las siguientes habilidades muy útiles para el buen desempeño de su trabajo: capacidad para trabajar bajo presión; buenas dotes de comunicación oral y escrita; cualidades de liderazgo; excelentes habilidades de organización y flexibilidad en la negociación.

2.2.2. Planificadores independientes de eventos

Con los planificadores de eventos independientes, que pueden ser tanto empresas como trabajadores autónomos, se firman acuerdos para que provean de los servicios de planificación de eventos directamente al cliente.

Funcionan como intermediarios y se les suele pagar una cantidad fija, que puede variar dependiendo del volumen de trabajo. Algunos de ellos se limitan a asistir a las reuniones que se celebran en la empresa con esa finalidad y, en el otro extremo, nos encontramos con los que se encargan de toda la ejecución del evento y las responsabilidades que conlleva.

Las empresas planificadoras de eventos independientes buscan hoteles para sus clientes y les ayudan a llevar a cabo su programa. Estas empresas suelen cargar una cantidad pactada al organizador o alcanzan un acuerdo para llevarse una comisión del hotel.

2.2.3. Organizaciones profesionales de congresos

Sus clientes son empresas y asociaciones que no tienen personal empleado a tiempo completo o que, simplemente, requieren sus servicios. En la mayoría de los casos, los empleados de estas organizaciones trabajan junto los directivos de sus empresas clientes para gestionar los eventos y planifican todas las actividades necesarias. Estas organizaciones suelen proveer servicios de gestión para muchas instituciones y asociaciones y, generalmente, tienen sus ámbitos de actuación distribuidos a nivel geográfico.

2.2.4. Empresas de gestión en destino

Conocidas como *Destination Management Companies* (DMC), ofrecen servicios para un evento que vaya a celebrarse en una ciudad elegida con anterioridad. Las empresas de gestión en destino pueden encargarse de la reserva de las habitaciones, en restaurantes, en los traslados a/desde el aeropuerto, las actividades de ocio que se generen y su correspondiente transporte, los servicios técnicos que se requieran, y los programas especiales para atender a los acompañantes.

La mayoría de las empresas de gestión en destino actúan asistiendo al planificador de eventos con los detalles del mismo. Este tipo de firma conoce la ciudad a fondo, y puede proporcionar información complementaria al destino, tanto en términos de otros proveedores como de actividades adicionales al evento (viajes de visita turística, viajes de excursiones especiales, etc.).

2.2.5. Empresas especializadas en viajes de incentivo

Se encargan directamente de preparar paquetes de viajes para empresas que desean recompensar o motivar a su personal o a sus clientes. Este tipo de paquete es de "primera clase", y se llevan a cabo en una localización exótica o en un *resort*, incluyendo mejoras y servicios complementarios.

2.2.6. Agencias de viajes

Algunas agencias de viajes han extendido su rol tradicional y ofrecen servicios de planificación de eventos, a petición de clientes, en su mayoría empresas. Son capaces de llevar a cabo cualquier tipo de evento desde reuniones a ferias.

La mayor controversia entre hoteles y agencias de viajes es la comisión en eventos. Podemos decir que existen dos opciones. O se pasan los precios netos, o se pasan los precios comisionables para el intermediario. En el segundo caso, las comisiones dependen de cada establecimiento, pero podríamos dar por buenas aquellas que en el caso de salones se acercan al diez por ciento y que para comida y bebida están en torno al cinco por ciento.

2.2.7. Agencias de viajes especializadas en eventos

La mayoría de grandes agencias de viajes tienen desarrollados en su estructura departamentos o líneas de trabajo definitivamente dirigidas a eventos. Algunas agencias de viajes crean asociaciones con otras empresas, bien sean cadenas hoteleras u otros integrantes del mercado como puedan ser palacios de congresos, para especializarse en eventos. Otras agencias de viajes han llegado a crear *joint ventures* (alianzas de empresas que

crean otras nuevas empresas para tareas concretas) y funcionan de forma completamente independiente dentro del mundo de los eventos.

2.2.8. Agencias de comunicación

Las agencias de comunicación y de publicidad, con la intención de atender lo mejor posible a sus clientes, a los que ofrecían exclusivamente servicios de comunicación, han extendido su campo de influencia hacia servicios integrales entre los que están el relacionarse con hoteles como intermediarios.

En definitiva son agencias de comunicación que han incorporado a sus originales servicios los siguientes: agencias de viajes, receptivo, congresos, eventos especiales y división IT, entre otros.

CUADRO 2.2.
Ejemplo de cronograma utilizado por un organizador de eventos

Tres meses antes del evento

Determinar el objetivo de la reunión y elaborar un programa y un presupuesto *
Reservar el lugar del evento, y los servicios de apoyo
Verificar el calendario de eventos locales para evitar un conflicto con días inapropiados
Enviar cartas con el acuerdo de los hoteles, y de los proveedores en su caso, al cliente
Organizar los cargos permitidos en la factura general y en las facturas individuales, con el hotel
Autorizar a quien corresponda, para firmar por estos importes
Invitar a los ponentes, presentadores o moderadores, e informarles sobre los participantes y las instalaciones del hotel, incluyendo la capacidad audiovisual del establecimiento
Notificar a los participantes
Preparar los obsequios de los viajes, diplomas, maletines, etc.

Dos meses antes del evento

Confirmar los menús por escrito, con el gerente de eventos, así como el montaje y la disposición de los salones
Examinar las diferentes presentaciones con moderadores y ponentes, sobre todo con el tiempo previsto necesario para su exposición, y ofrecer ayuda para elaboración de comunicados, resúmenes o abstracts
Encargar los carteles, pósteres y el material impreso que vaya a necesitar
Enviar por correo la agenda del día, el protocolo a nivel de vestimenta, y otras instrucciones y recomendaciones para los participantes
Encargar los obsequios y regalos previstos
Organizar la distribución de los mismos, y del material de inscripción, con la persona de contacto del hotel

Un mes antes del evento

Verificar con los oradores la marcha de sus presentaciones y los arreglos audiovisuales y logísticos
Entregar al hotel la lista de habitaciones y nombres, confirmando gratuidades

Una semana antes del evento

Enviar los materiales para que lleguen 24 horas antes de su llegada, y confirmar la llegada de los mismos, antes de salir de su oficina
Confirmar todos los pedidos audiovisuales y organizar las diapositivas, en su caso
Hacer los trámites necesarios para que después del evento, se envíen los materiales a su oficina
Confirmar con 72 horas de antelación el nº de asistentes a los eventos con alimentos y bebidas, del primer día
Llevar un juego original de todos los comunicados que serán distribuidos. (Para que en el caso de que los materiales que enviase se pierdan o extravíen, siempre pueda copiarlos del original)

Inspeccionar personalmente los materiales enviados, y comprobar que todo haya llegado en condiciones
Verificar que para la recepción del grupo estén de acuerdo los horarios y los salones de sus eventos

El mismo día del evento

Comprobar una hora antes los salones de los eventos
Notificar inmediatamente al gerente de eventos si hubiera cambios en sus planes y necesidades
Firmar diariamente las cuentas de los banquetes, y tener actualizado un archivo de todos sus gastos en el hotel

A la conclusión del evento

Reunirse con el gerente de eventos para revisar las reuniones, los cargos en las facturas y recibos de las cantidades que se hayan ido pagando, en su caso
Compartir con el gerente de eventos los nombres de aquellos asistentes que recibieron un servicio extraordinario, y se hayan manifestado en ese sentido

* El presupuesto para grandes eventos o macroeventos debería estar cerrado con dos años de antelación, y los folletos listos 15 meses antes del evento

2.2.9. Travel Managers

Dentro de este concepto vamos a englobar a aquellos profesionales que trabajan a tiempo completo para sus empresas y que, con denominaciones diferentes, realizan el trabajo de organizar los viajes y los eventos de todos los empleados de la plantilla de la empresa.

Como veremos en el capítulo dedicado a la comercialización de eventos en empresas y en el dedicado a la comercialización de eventos en otras instituciones, encontraremos todo tipo de denominaciones posibles para estas responsabilidades, que engloban las tareas de viajes, reuniones, convenciones y ferias que cada empresa pueda necesitar organizar en el desarrollo de sus actividades.

2.3. Requisitos para los eventos

Los factores que hacen a un hotel atractivo para los eventos son igualmente válidos tanto si los organiza una empresa como otros segmentos del mercado. Hay que tener en cuenta que los eventos varían mucho en tamaño, alcance y propósito y que, dentro de lo que se pueda, el comercial de eventos del hotel debe hacer coincidir las necesidades del organizador de eventos con las instalaciones del hotel.

2.3.1. Calidad en los servicios de comidas

Los servicios que conllevan alimentos y bebidas contribuyen en gran medida al éxito o fracaso de los eventos ya que mucho después de que otros detalles del evento se hayan olvidado, los asistentes recuerdan un banquete elegante, un excelente cóctel que les ofrecieron, o una inusual fiesta temática.

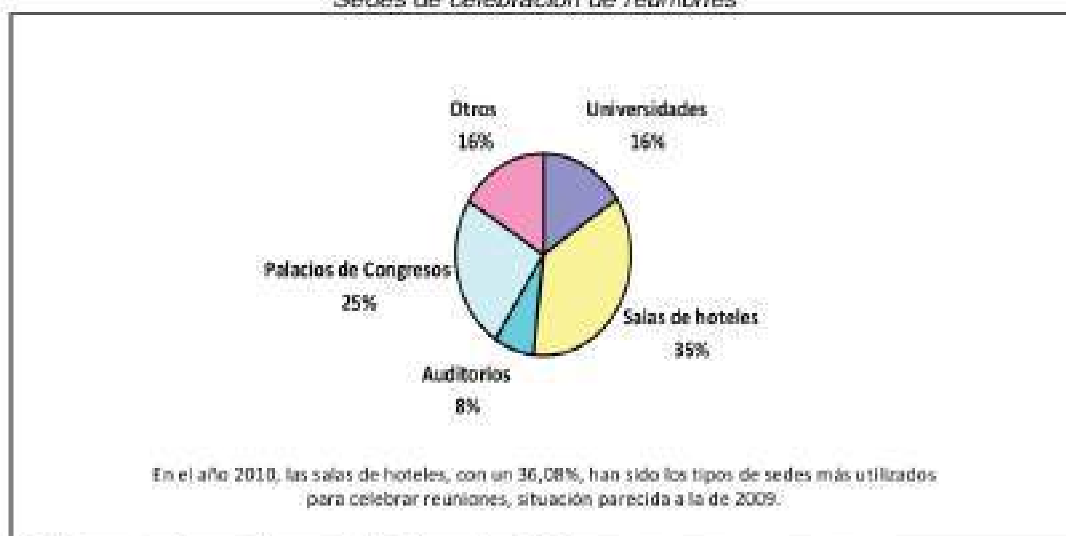
Los organizadores de eventos califican sistemáticamente la calidad del servicio de comidas como muy importante al elegir el hotel para celebrar su evento. De alguna manera todos los implicados en un evento que se repite anualmente pretenden superar el programa conseguido el año anterior por lo que para mantener sus posibilidades de repetir negocio, un hotel debe mejorar continuamente sus menús, contribuir a la singularidad de cada evento, y conseguir que la celebración del evento sea recordada durante mucho tiempo, y de forma agradable.

2.3.2. Suficiente número de habitaciones

A nadie de los que asiste ni de los que organizan eventos le gusta tener el alojamiento lejos de donde se celebran las reuniones, pudiendo provocar pérdida de asistencia durante el traslado a pie, o en taxi, al lugar de la reunión. Prefieren hospedar a todo el mundo bajo el mismo techo. Ese es el principal beneficio que un grupo encuentra para organizar eventos en un hotel.

Sin embargo, puede transformarse en un problema difícil de resolver si no se dispone de suficiente número de habitaciones, si nuestra cercana competencia las tiene. Los hoteles que no tienen suficiente capacidad de habitaciones, pero sí de salones, después de haber hecho alianzas con esos hoteles, ofrecen soluciones para el alojamiento de grandes grupos jugando con los sitios cercanos, pero la primera elección de un organizador de eventos es siempre la de un solo hotel que albergue a todos los asistentes.

CUADRO 2.2.
Sedes de celebración de reuniones



Spain Convention Bureau. Informe estadístico de reuniones 2010

2.3.3. Ubicación atractiva

Los directivos de cada empresa o entidad sin ánimo de lucro tienen una imagen clara de su empresa, y quieren reunirse en un hotel en consonancia con esa imagen. Tenemos que tener en cuenta que eso no significa necesariamente un lugar elegante, sino uno atractivo para su manera de pensar.

En cuanto a los viajes de incentivos, no hace falta decir que el hotel y la zona deben tener atracciones turísticas. La idea básica es recompensar a los que cumplieron con los objetivos fijados, y el premio elegido debe recompensar ese esfuerzo adicional. El enfoque para los eventos de incentivos es bastante diferente al del resto de eventos, pero los dos se entrelazan a menudo. Una reunión de ventas para distribuidores de una empresa requiere únicamente un emplazamiento hotelero adecuado, mientras que un evento de incentivo requiere una ubicación más deseable, más pensada, por parte de quien organiza el evento.

2.4. Diferentes tipos de eventos

Podemos decir sin riesgo a equivocarnos que se celebran por todo el mundo millones de eventos a lo largo del año, y que el espectro de eventos es cada día más amplio. Entre los diferentes tipos de eventos encontramos los que se exponen en los apartados siguientes.

2.4.1. Eventos de formación

La formación del personal a todos los niveles es una actividad importante en cualquier tipo de organización. Las empresas o instituciones, dependiendo de su propia naturaleza, pueden llevar a cabo acciones de formación de cualquier temática imaginable, tanto para el personal de base, como para responsables de departamento y directivos.

Alrededor de la mitad de los directores de formación organizan y llevan a cabo programas de formación fuera de las instalaciones de la propia empresa. Estas reuniones se planifican anualmente, se celebran con regularidad, y tienen una duración media de tres días, aunque se detecta un paulatino acortamiento de fechas. La asistencia suele ser relativamente escasa, porque los interesados en seguirse formando, y en participar en planes de formación continua en la empresa, suelen ser las mismas personas, año tras año. La mayor parte de los grupos de formación que se atienden en hoteles tienen cerca de 30 personas. Los grupos de entre 10 y 15 asistentes son frecuentes, por lo que incluso los pequeños hoteles pueden organizar estas reuniones.

Se trata de pequeños grupos que son fáciles de atender, con un espacio de trabajo bien iluminado en la propia habitación, que tenga una mesa de trabajo grande, y procurando que el establecimiento ofrezca algún tipo de distracción, o que exista una actividad turística de interés en los alrededores.

Quieren salas de reuniones con paredes fijas y nada de biombos, fácil acceso a las salas y que los servicios de comida sean rápidos, tanto para los *breaks* que se realicen, como para los almuerzos o cenas. Las salas de reunión deben estar bien ventiladas e iluminadas y tener el espacio adecuado, tanto para clases como para las charlas abiertas que se generan en la dinámica de formación y, prefieren mesas muy anchas, de 60 o 75 cm. Se detecta el caso de que algunos organizadores de reuniones de formación, dependiendo del número de asistentes, solicitan suites adaptadas a ese efecto, para conseguir un ambiente más íntimo.

No necesitan ubicaciones prestigiosas, ni un entorno impresionante para la celebración de sus jornadas, o sesiones de formación. Es más probable que elijan un hotel que esté cerca de aeropuertos, autopistas, aparcamientos o núcleos de comunicaciones cercanos a ciudades y, en cualquier caso, que esté bien comunicado. Tampoco requieren cambiar las ubicaciones para estimular la asistencia o el interés, y son excelentes clientes porque tienden a volver a aquellos hoteles que les han dado buenos resultados. La fiabilidad, los precios razonables y un buen servicio cuentan mucho a la hora de conseguir negocios repetitivos en este segmento del mercado.

A muchos hoteles y establecimientos similares les ha ido bien con este tipo de negocios, hasta el punto de tener ciertas salas de reuniones casi permanentemente comprometidas, o el uso constante de un número mínimo de habitaciones por parte de una sola empresa, dedicados exclusivamente a acciones formativas. Esto último suele conllevar la aplicación de unas tarifas especiales y, el tener que ceder alguna sala para el equipo de profesores o coordinadores que se requiere para atender a los alumnos de los cursos. Si las jornadas son de más de un día de duración los clientes también consumirán alojamiento.

2.4.2. Eventos de incentivos

Este tipo de eventos se genera básicamente en las empresas. En cuanto se exceden los beneficios, las ventas o alguna partida importante de los presupuestos, los responsables son recompensados con un viaje. Se tienen estimaciones de que del total de los gastos en los que incurren las empresas para tener contentos a sus empleados, el 40 por ciento termina en hoteles, y a esos eventos se les llama eventos de incentivos.

Los participantes pueden ser proveedores, distribuidores, clientes, vendedores, comerciales, directivos de la empresa u otros empleados y, de alguna manera, han sido acreedores de haberse ganado ese derecho o premio. Como hoteleros debemos tener en cuenta que esos clientes buscan, sobre todo, servicios de alta calidad y valor añadido. Las empresas ofrecen estos viajes como recompensa a los mejores, por lo que quieren que se les trate de manera especial.

Para los hoteles que puedan ofrecer lo que estos clientes quieren, los beneficios son sustanciales. Primero, las reservas están garantizadas. Esto significa una fácil predicción con respecto al número de asistentes y al volumen del presupuesto. En segundo lugar, los participantes suelen hacer uso de todas las instalaciones del hotel, como restaurantes, bares, servicio de habitaciones durante las 24 horas del día y, aquellos otros que ofrezca

el hotel. En tercer lugar, los eventos de incentivos significan ingresos elevados ya que los precios de las habitaciones suelen ser mayores que los habituales, suben las dobles ocupaciones y se gasta más en banquetes que en muchos otros segmentos del mercado de eventos. Este mercado puede ser muy lucrativo para cualquier hotel.

2.4.3. Eventos de ventas

La propia naturaleza de una empresa o institución hace que sus reuniones de ventas a nivel nacional sean algo natural, generando un mercado interesante por todo el país. Cada día aparecen nuevos productos y novedades en temas de ventas. Hay una verdadera necesidad de verse cara a cara, por parte de todos los miembros de los equipos de ventas.

Hay eventos nacionales de ventas, con absolutamente todo el personal de la empresa presente, y hay otros que requieren solo la presencia de parte del personal, como por ejemplo aquellos que conviene gestionar a nivel regional o local. La asistencia media es de unas 150 personas y la duración estudiada de tres o cuatro días. Los eventos regionales tienen menor tamaño, y ocupan a una media de 65 personas, con una duración de dos a tres días.

Las razones o motivos que los generan son muy variadas, y en cualquier caso tienen varios objetivos, siempre dependiendo de la situación vital de la empresa. La reunión anual de ventas puede suponer un estimulante para coronar un año en el que se haya alcanzado el éxito o para comenzar a trabajar en el siguiente. Alcanzan todos los tamaños y número de asistentes que podamos imaginar, se celebran en cualquier época del año y si sabemos trabajarlos, se traducen en buenos negocios, que pueden acabar celebrándose de forma regular y repetitiva en nuestro hotel.

Los eventos de ventas suelen organizarse y controlarse por los departamentos de ventas y marketing de cada empresa y en el caso de grandes empresas, por cada división que tenga la compañía.

2.4.4. Eventos de profesionales y técnicos

La necesidad de reciclar al personal técnico aumenta cada día. El volumen de desarrollo técnico e innovación es difícil de prever, puesto que sigue en un imparable desarrollo exponencial. En todas las profesiones se requiere permanecer actualizado, y el concepto de formación a lo largo de la vida va ganando confianza y adeptos por su evidencia en la actual situación de crisis.

Los eventos de profesionales y técnicos adoptan generalmente el formato de seminarios y talleres. Consultores independientes, educadores e incluso vendedores son invitados a hacer demostraciones, a intervenir en mesas redondas o a dar conferencias.

2.4.5. Reuniones de directivos

En las grandes organizaciones hay una necesidad, incluso al más alto nivel, de que los directivos se reúnan. Estas reuniones pueden ser de eventos regulares, como reuniones de la junta, o pueden convocarse en respuesta a una situación especial. Suelen ser reuniones pequeñas, pero requieren el mejor alojamiento y su correspondiente servicio. Una característica importante de estas reuniones para el departamento comercial de eventos del hotel es que cada asistente es un cliente potencial para futuras reuniones, que se puedan llevar a cabo dentro de la propia división a la que pertenece en su empresa, o en otras divisiones de la compañía, si esta es un gran conglomerado.

Tienen una duración media de dos días y no siguen ninguna regla con respecto a la ubicación, pudiendo ir desde localizaciones cómodas y céntricas o en aeropuertos a centros vacacionales y hoteles rurales.

2.4.6. Reuniones de distribuidores e introducción de nuevos productos

Los directivos de ventas celebran eventos nacionales y regionales básicamente, para introducir nuevos productos y para reunirse con proveedores o distribuidores y establecer nuevas estrategias de ventas. La puesta en marcha de nuevas campañas de ventas y publicidad requiere llevar el mensaje a las zonas de influencia. Lo más importante dentro de la filosofía de ventas y marketing es convencer primero a la propia plantilla, para posteriormente vender a los distribuidores y a sus plantillas, y generar en ellos un nuevo nivel de entusiasmo por los productos y servicios ofrecidos. Este enfoque y su consecuente implementación da como resultado muchos eventos por todo el país.

Las reuniones de distribuidores pueden ser muy pequeñas, tan pequeñas como un sencillo vino español para una docena de personas una tarde-noche o, en el otro extremo, asuntos de gran participación, con asistencia de miles de personas y una duración media de tres a cinco días.

Además de contar con la asistencia del personal de ventas de cada empresa, atraen y ejercen influencia en la dirección de la empresa, los accionistas y la prensa. Dado que estos eventos suelen ser galas, ofrecen una excelente oportunidad para mostrar el hotel y conseguir reservar nuevos negocios, tanto del propio personal de la empresa, como por parte de asistentes ajenos a la empresa. No hay una mejor presentación de ventas para un establecimiento que una ejecución exitosa de un evento en las instalaciones del propio hotel para promocionarse entre la clientela asistente, junto con algunos invitados que la dirección haya decidido atraer. Esta es la oportunidad que todo responsable de eventos de quiere tener para mostrar el hotel en su mejor momento y, hay que saber aprovecharla.

2.4.7. Eventos públicos o de accionistas

Las empresas y otros tipos de organizaciones consideran necesario en ocasiones celebrar eventos para quienes no forman parte de su propio personal. Suelen clasificarse en la ca-

tegoría de eventos públicos y/o de accionistas. La reunión anual de accionistas puede variar de una mera formalidad en la que asisten unas pocas personas, a un evento de un día con una alta participación, almuerzo y *coffee-breaks*. Estos eventos variarán dependiendo del clima económico del momento, en líneas generales, y de la situación de la empresa o institución, en particular.

Los departamentos de relaciones públicas y de relaciones industriales también celebran eventos, exposiciones y ferias para realizar su trabajo de comunicación, entrega de premios y distinciones, y también ponen su granito de arena en el creciente número de eventos que acaban siendo organizados en hoteles.

Hasta aquí hemos venido trabajando con el concepto de evento, pero llegados a este punto es conveniente recordar que también existe el concepto de macroevento, que se utiliza para manifestaciones en las que intervienen un número muy importante de delegados asistentes. En muchas ocasiones llevan anexa una exposición, de forma paralela.

2.4.8. Exposiciones y ferias

En el caso de que el evento conlleve una exposición en paralelo o una feria, independientemente de si se lleva a cabo en instalaciones propias o no del hotel, nos encontraremos con la opción de que la tengamos que comercializar y organizar nosotros o que lo haga un especialista externo. Cuando tengamos que comercializar y organizar esto desde el hotel, deberá haberse dimensionado un equipo de trabajo suficiente para atender la tarea. Los datos que deberemos tener preparados para atender a estos clientes son:

- Recinto, ubicación, accesos y horarios
- Programa (fecha de montaje, inauguración, cierre, fecha de desmontaje)
- Presupuestos
- Diseño de recorrido
- Diseño de stands
- Distribución de los stands
- Catering
- Listas de correo
- Marketing de la exposición (colores, logo)
- Plantas y arreglos florales
- Precio por metro cuadrado
- Promociones para visitantes
- Relación de proveedores recomendados para servicios adicionales
- Seguridad, consumo de electricidad
- Seguros
- Sistemas de acreditaciones

En el caso de que la organice personal externo, se encargarán de preparar un Manual de Operaciones del que se distribuirán copias a los expositores, a la organización del congreso, al departamento comercial del hotel y para el gestor del recinto ferial en su caso.

El manual de operaciones de la exposición que se celebre de forma paralela al evento incluye indicaciones detalladas sobre horarios, fechas, ubicaciones, nombres de los responsables, limitaciones sobre energía, peso, olores, fuego, música, ruido y todos los detalles que se puedan requerir.

En el caso de que intervengan proveedores externos que dependan del hotel, deberemos asegurarnos de que han recibido su manual de operaciones, de manera que se puedan preparar antes del evento todos los pormenores requeridos.

En el momento en que una empresa expositora confirma su participación y contrata el espacio, se le deberá entregar el Manual del Expositor, que es una detallada guía que contempla los aspectos técnicos del montaje, operación y desmontaje de los espacios, con las indicaciones correspondientes para la solicitud de servicios adicionales y la explicación de cómo está previsto que funcione la exposición.

2.5. Nuevas tendencias en demanda de eventos

Aunque hay autores que, con buen criterio, han denominado al mercado de eventos, "el solomillo del turismo" (Julio C. Abreu, 2009) dando a entender que es la parte más interesante a nivel económico, la actual coyuntura nos indica que la austeridad será nota dominante en general y que los eventos serán cada día más profesionales, con menor gasto y que las estancias serán más cortas debido entre otras cosas a la mejora de los transportes.

Intentando buscar en el mercado diez grandes tendencias a futuro que puedan ayudarnos como comerciales hoteleros a saber cómo deberemos adaptarnos y adelantarnos a las solicitudes y necesidades del mercado, hemos marcado las siguientes:

1. *En difusión, manda Internet*. A nivel básico, Internet se confirma como una herramienta esencial en la convocatoria, difusión y gestión de eventos. En diferentes apartados de este libro se muestran ejemplos de programas de software que ayudan a comprender la conveniencia de su introducción y uso en nuestros hoteles, aunque debemos reconocer que el tener un tercio del total de pequeños y medianos establecimientos sin página web nos indica que todavía queda mucho por hacer.

   Debemos incluir en este apartado dentro de la gestión de eventos:

   - Aplicaciones Web 2.0 (Facebook, Twitter, etc.)
   - Comunicaciones online (web del evento)
   - Comunicaciones a móviles por Bluetooth, WhatsApp o SMS
   - Control de acceso por RFID
   - Difusión del evento por Internet (blogs, redes sociales, …)
   - Inscripciones online

- Software de diagramas de espacio de salones
- Software de gestión de eventos
- Votación en directo durante el evento

Conviene destacar que el uso combinado de software de gestión de eventos y software de gestión del espacio se va introduciendo poco a poco, de la misma forma que las herramientas de votación en directo, algo reciente en eventos pero que aporta una interactividad muy útil para dinamizar las presentaciones y conseguir *feedback* (retroalimentación) del público asistente.

2. *Eventos más pequeños*. Se observa la tendencia a hacer eventos más pequeños. Los motivos básicos son dos:

- Permiten un mejor control de la comunicación por parte del organizador, consiguiendo que sea mucho más directa, que haya una mayor participación de los asistentes, y a la vez, un mejor trato a los invitados.
- Es una solución para rebajar el coste del evento.

3. *La madurez en los eventos*. Aunque en cada establecimiento la respuesta a la pregunta ¿hemos llegado al nivel de madurez con respecto a nuestro mercado de eventos? será evidentemente diferente, en líneas globales se observa el mantenimiento de los gastos en eventos en las empresas que los organizan, acorde con el propio desarrollo de las finanzas de esas empresas e instituciones. Aunque los eventos son una herramienta de comunicación fantástica, resulta difícil pensar que mucho más del 20% de los presupuestos de marketing de una empresa se dedique a eventos.
4. *Los clásicos permanecen: web 2.0 y sostenibilidad*. Si los establecimientos hoteleros se introducen más en el uso integrado de herramientas de marketing, tal y como están haciendo otros intermediarios en el mercado de eventos, conseguirán un claro retorno de la inversión y un desarrollo de canales web que les conectarán directamente con sus clientes.

   La sostenibilidad de materiales y consumos se mantiene como tendencia, debido probablemente a las cada vez más exigentes políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que tienen que introducir las empresas del sector.

   Otras tendencias a tener en cuenta tanto para empresas como para instituciones son: la creatividad, la sorpresa; el *networking* (contactos o conexiones con otros asistentes, que se pueden hacer en un evento); los elementos técnicos; la sencillez del evento, menos espectacular y más humano; las actividades de grupo, el *teambuilding* (hacer equipo); la formación de los asistentes; el humor, la diversión; las actividades de salud y relajación y la calidad de la comida.
5. *Los eventos virtuales desarrollarán y completarán los presenciales*. Los eventos virtuales seguirán desarrollándose, observándose que la tendencia indica que definitivamente no pretenden pasar por encima de los presenciales e imponerse, sino que se seguirán desarrollando de forma complementaria.

Muchas empresas están implementando internamente soluciones de eventos virtuales para ahorrar costes y maximizar el alcance de los eventos. Varios factores, como las presiones presupuestarias y la mejora de las tecnologías de videoconferencias, apuntan a un crecimiento progresivo de los eventos virtuales a nivel global de las empresas, pero sin alcanzar una visibilidad suficiente para saber si eso va a tener una extensión al mundo de los hoteles. Dependerá, posiblemente, de si los hoteles están dispuestos a competir por ese segmento de negocio con aquellas empresas que estén habituadas a llevarlo a la práctica de forma interna.

6. *Negociaciones y precios*. Teniendo en cuenta que la influencia de los precios en el transporte será definitiva para el turismo de eventos puesto que a pesar de ser una industria gestionada con *yield management* (gestión de tarifas dependiendo de la ocupación), no van a bajar los precios de venta total del viaje, puesto que las diferentes compañías intentarán cobrar más extras. El precio total del viaje se verá incrementado en un porcentaje aproximado del 15% sobre el precio del billete.

   Los directivos de las empresas que negocien con nosotros los eventos se mueven también buscando ahorros y tienen las siguientes consignas:

   – Trabajar con eventos más cortos y más cercanos
   – Implementar una estrategia de gestión de eventos (más del 70% de empresas e instituciones no tienen una política de eventos clara)
   – Negociar paquetes cerrados con hoteles
   – Revisar las políticas de gastos en viajes con todos los miembros de su empresa y reforzar su cumplimiento, introduciendo tarjetas de crédito de empresa.

7. *Nuevos formatos de comunicación*. Los nuevos formatos en comunicación son una tendencia a tener en cuenta, no solo en la difusión del evento, sino también en lo que queramos comunicar desde nuestra propia marca, hasta el diseño que deberemos dar para conseguir emocionar a los asistentes, tanto a nivel de color como de sabores o texturas, por ejemplo, del menú.

   Baste pensar en la combinación más habitual que nos encontramos a la hora del montaje de un salón: presentación en *power point* con ordenador y pantalla; montaje en tipo teatro adaptado al número de asistentes. Este esquema, que suele ser el más repetido, no es la mejor manera de comunicar.

   Nuestro sector tendría que pensar mejor cómo ofrecer opciones para conseguir el objetivo del cliente: transmitir un mensaje a los asistentes a un evento.

8. *Poca puesta en escena y poco lujo*. Hoy en día, la necesidad de sobriedad y de prudencia en la imagen corporativa, tanto de empresas como de instituciones, obliga a recortar gastos en todos los capítulos: comida, hoteles, transporte, etc., y eso se hace recortando el lujo. Los menús se vuelven más sencillos, los hoteles también y los vuelos pasan a ser de *business class* a convertirse en *low-cost*.

   La puesta en escena y los elementos técnicos que la acompañan también verán frenada su implantación. El desarrollo de los LED, de la proyección en alta

definición y los *videowall*s sin marco tardará un poco más de lo previsto en generalizarse.

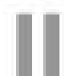
Una buena elección de destinos y de la duración del evento es otro método comúnmente utilizado. El hecho de que la agencia de viajes UltramarExpress en su producto Event Management haya elegido Salou como uno de los destinos de su producto "Convención Exprés" es una ilustración de esa tendencia a buscar destinos más baratos.

9. *Se recorta más el presupuesto por evento que el número de eventos*. A la hora de recortar el presupuesto de marketing, los responsables de empresas e instituciones recortan, en líneas generales, tanto el número de eventos como el presupuesto por evento. Dicho esto, la tendencia observada es que siguen siendo conscientes de que deben seguir comunicando, lo que explica el hecho de que finalmente se reduce más el presupuesto por evento que el número de eventos.

   Las empresas terminan reservando menús más económicos y realizan una gestión más estratégica de las reuniones, que ubican más cerca de su sede. En definitiva piensan en *hacer más, con menos* gastos.

10. *Seguimos en busca del sentido*. Debemos reconocer que el evento considerado como "momento frívolo", en el cual la gente se lo pasa bien pero que no sirve para mucho, sigue siendo fuerte. A pesar de eso, cuando los presupuestos se encogen, los responsables de empresas e instituciones difícilmente invierten sin tener una idea clara de lo que conseguirán a cambio, por lo que se pone más énfasis en que los organizadores demuestren el impacto de sus acciones. Los responsables de marketing buscan un impacto directo y medible, algo que el marketing experiencial permite, y los eventos están metidos ahí dentro. (Este concepto es el que integra marketing en vivo y marketing online, ofreciendo una interacción profunda con la marca o empresa organizadora del evento, a través de una historia relevante y una inmersión en el entorno de la misma).

   Como comerciales del hotel deberemos desarrollar la suficiente sensibilidad para captar cuál es el objetivo del organizador de eventos, puesto que si lo conseguimos y tenemos preparadas opciones para atender esas necesidades nuestro éxito estará en buena parte asegurado.



Herramientas de gestión para la comercialización de eventos

3
Plan de marketing

El mercado de eventos es un segmento potencialmente lucrativo que puede ser llevado a cabo por cualquier clase de establecimiento hotelero. Esto no significa que un hotel deba intentar conseguir todos los eventos que fuese realmente capaz de atender. Simplemente, ir detrás del negocio de los eventos sin un sentido de lo que se quiere posicionar como característica del establecimiento, puede llevar a costosos errores, incluyendo publicidad mal dirigida, llamadas telefónicas y visitas de ventas infructuosas o, lo peor de todo, un servicio deficiente.

Un hotel deberá tener muy en cuenta los objetivos que quiere alcanzar y cómo quiere encajar el negocio de los eventos dentro de esos objetivos generales. Un correcto acercamiento desde la dirección de la empresa a la comercialización debe conllevar unos objetivos realistas que puedan ser medidos. Un buen plan, de hecho, exige objetivos bien definidos, materializados en una cuidadosa estrategia apoyada sobre: los métodos (el cómo); las políticas (el qué) y los procedimientos a emplear (el dónde, el cuándo, el cuánto y el por quién).

En este capítulo estudiaremos la planificación del programa de marketing para eventos. Este análisis ayudará a determinar si el mercado de eventos puede ser algo viable en un establecimiento hotelero. El plan de marketing será la base sobre la que trabajaremos y sobre la que nos moveremos.

3.1. Diferencias entre marketing y ventas

Antes de que exploremos el origen de ventas y marketing, hay algo importante que debemos preguntarnos: ¿Qué es, exactamente, el marketing? ¿Qué debemos entender, hoy en día, por marketing? Muchas personas creen que marketing y ventas son sinónimos. Unos cuantos piensan que el marketing no es diferente al antiguo concepto de comercial y ventas. Otros consideran que el marketing es la combinación de ventas, publicidad, promoción y *merchandising* (comercialización en el punto de venta).

Hay una diferencia clara entre ventas y marketing. Los conceptos no son idénticos, los términos no son sinónimos. El marketing es una estrategia directiva que determina la gestión de intercambio de la oferta global de servicios de un establecimiento o cadena hotelera, con sus potenciales clientes, es decir, con el mercado. Su filosofía se

basa en un conjunto de técnicas de anticipación, identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores actuales y potenciales, utilizadas para lograr la rentabilidad en los servicios que ofrece el hotel. Está orientado a objetivos que deben ser medibles. El plan de marketing es la base, la búsqueda, la investigación, en definitiva, el plan en el cual se basa la potenciación de las ventas del establecimiento.

La práctica del marketing no es nueva. Incluye una combinación, mezcla y control de todos los factores que tienen influencia en las ventas. Muchas empresas han reconocido la importancia de sus clientes y han sido capaces de adaptarse con éxito para atender sus cambiantes necesidades. La concienciación para la aplicación de las teorías del marketing, sin embargo, es relativamente nueva en hotelería. Hasta hace poco, el marketing hotelero no había sido pensado de la misma manera que el marketing industrial. No se había considerado que un hotel pudiera ser similar a un producto de consumo.

Pocos años atrás, en el mundo de la hotelería, la demanda de habitaciones de hotel era mayor que la oferta. En líneas generales podríamos decir que daba igual el tipo de habitaciones que se construyese ya que el cliente no tenía demasiada capacidad de elección. Por lo tanto, en esos periodos no se requería, de forma necesaria, un plan de marketing que estuviera orientado hacia el cliente.

CUADRO 3.1.
Diferencias entre ventas y marketing

Ventas	Marketing
Tareas basadas en trabajo de campo y trabajo de mostrador para vender al cliente.	Tareas basadas en el análisis del mercado, planificación y control de las variables del cambiante mercado.
Focalizadas en consideraciones a corto plazo: los productos, mercados, consumidores y estrategias de hoy.	Focalizadas en tendencias a largo plazo y en la creación de nuevos productos, mercados y estrategias de crecimiento futuro.
Dirigidas a volúmenes de cuotas, ventas del día a día, bonificaciones por cantidades alcanzadas y comisiones.	Dirigidas a la planificación de los beneficios, que incluyen la determinación de la mezcla de ventas óptima de los diferentes segmentos del mercado.

La situación del mercado de la hotelería hoy en día, es muy diferente. La localidad que antes tenía un hotel, ahora tiene cuatro o cinco nuevos hoteles, y nos encontramos que donde antes la demanda excedía a la oferta, ahora pasa justo lo contrario, en la mayoría de mercados.

Los establecimientos hoteleros están empezando a entender que sus problemas no son iguales a los de empresas especializadas en productos tangibles. Muchos están intentando ahora acercarse a lo que significa el marketing, haciendo un esfuerzo por

aplicar los principios que conlleva. Los hoteles que desean competir de forma efectiva deben empezar por estar orientados hacia el marketing. El mercado futuro pertenecerá a aquellos que estén orientados hacia el cliente, esos que estén en el mercado de eventos teniendo en cuenta las cambiantes necesidades de los clientes y se adelanten a ellas, y que no solamente vayan a dedicarse al mantenimiento de las habitaciones del hotel.

Mientras los hoteles todavía siguen vendiendo habitaciones y espacios para eventos a través de sus departamentos de ventas, el incremento de la competencia ha traído la necesidad de aplicar los principios del marketing para desarrollar estrategias y técnicas de venta que sean eficientes. Hacer hincapié en la búsqueda de tendencias y en las variables del mercado es una parte esencial a la hora de calibrar las preferencias de los consumidores y desarrollar planes que sean capaces de alinear a toda la empresa con los objetivos de ventas.

Como no podría ser de otra forma y de la misma manera que en otros sectores, en lo que respecta a los esfuerzos a realizar en ventas, el hotelero está sujeto tanto a variables controlables como a las que llamamos no controlables.

En términos generales cuando hablamos dentro del sector de los servicios, solemos referirnos a siete términos:

- *Product* o Producto, el establecimiento en su conjunto
- *Price* o Precio
- *Place* o Canales de comercialización
- *Promoción* o Políticas de comunicación y distribución
- *Phisical Evidence* o Entorno del establecimiento
- *Participants* o Personal, proveedores y clientes
- *Process* o Proceso de servucción (proceso de prestación del servicio)

En el marketing tradicional los cuatro primeros elementos son los que forman parte del llamado *marketing mix*, o mezcla de las variables a usar en el marketing de productos, y las tres últimas citadas son variables más difíciles de controlar por la empresa también llamadas variables externas que incluyen como ejemplo las condiciones atmosféricas, los recortes en la producción de crudo o las huelgas de compañías aéreas.

Por producto, en los hoteles entendemos tanto las facilidades físicas que ofrecemos: habitaciones, salones para banquetes, espacio para eventos y otras posibilidades de ocio –y los factores más intangibles– como el servicio ofrecido para el ocio o la propia experiencia del evento. Ya que la mayor parte del producto que estamos ofreciendo como hoteleros es intangible (muchas veces lo que se está vendiendo es la propia *atmósfera* del hotel), las estrategias deberán hacer énfasis en los *beneficios* que el cliente puede alcanzar, más que en las partes físicas tangibles que se ofrecen en el hotel.

Por plaza –place– nos referimos a la accesibilidad del producto para los clientes. El producto hotelero no se distribuye en el domicilio del cliente. En vez de eso, el cliente debe viajar hasta él. La accesibilidad del hotel –dentro de la cual se encuentra la propia localización del mismo– se transforma de esta manera en una variable estratégica del *marketing mix* que puede ser facilitada por intermediarios, como podrían ser planificadores o quienes deciden los eventos, touroperadores o agentes de viajes.

Lo que llamamos promoción/distribución incluye tanto la persuasión (conseguir que el cliente compre el producto/servicio) como la comunicación (desarrollo de la relación con el cliente) y su correspondiente distribución. En el sector hotelero, la comunicación juega un importante papel al determinar exactamente lo que un planificador de eventos desea comprar y es tan importante como la propia promoción que esté realizando el hotel en ese periodo de tiempo. Cuando se ha decidido a qué segmentos dirigirnos, la elección de los correctos canales de distribución para llegar a esos segmentos de forma adecuada es imperativa.

El precio es una de las variables cruciales del *marketing mix*. No siempre un mismo tipo de evento o una misma habitación pueden venderse con la misma tarifa. En el cálculo del precio intervienen muchas variables.

Los hoteles deben tener un responsable de marketing encargado de planificar, dirigir y controlar todos estos factores. Su trabajo consiste en establecer programas, políticas y objetivos que permitan al establecimiento adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes. Esto se consigue haciendo participar de forma activa, con la creación de comités de marketing, a todos los colaboradores-trabajadores del establecimiento para que cada persona intervenga de la mejor forma y que en cada departamento se aporten ideas e información, tanto sobre los propios clientes como sobre el mercado en el que se encuentra el hotel.

El director de marketing debe conocer a fondo los conceptos anteriormente expuestos y otros como punto de equilibrio, control de costes, segmentación de marketing y elección de los segmentos adecuados y ser capaz de alinearlos todos con los objetivos a corto y a largo plazo que debe definir para el buen funcionamiento del establecimiento.

Su trabajo empieza planificando nuevas acciones constantemente para adaptarse a las necesidades del mercado, conociendo su producto y sus posibilidades a fondo, para acabar asegurando la continuidad del hotel y a la vez mejorar su imagen y los modos, posibilidades o formas en las que se pueda vender.

3.2. El plan de marketing de eventos dentro del plan global del establecimiento

A pesar de que hay muchas personas que pensaban que la cambiante situación del mercado hotelero recomendaba hacer esfuerzos en marketing y en ventas solamente dentro del corto plazo –debemos entender por corto plazo, hasta un año–, en contra de diseñar estrategias a más largo plazo, existen muchas más ventajas si hacemos una planificación en marketing a medio y largo plazo –aquí debemos entender por medio plazo, hasta tres años.

Si llevamos un plan de marketing por escrito y de forma detallada, nos ayudará a aflorar los problemas y obstáculos que nos podamos encontrar y permitirá a los directivos hacer un mejor uso de los recursos del establecimiento. Además de esto, hay que tener en cuenta que un detallado plan define responsabilidades, coordina esfuerzos y ayuda a evaluar resultados de las acciones llevadas a cabo tanto en marketing como en ventas. Además de todo esto, si la búsqueda de información, que se debe hacer en la primera etapa del desarrollo del plan, se ha hecho bien, podremos identificar oportuni-

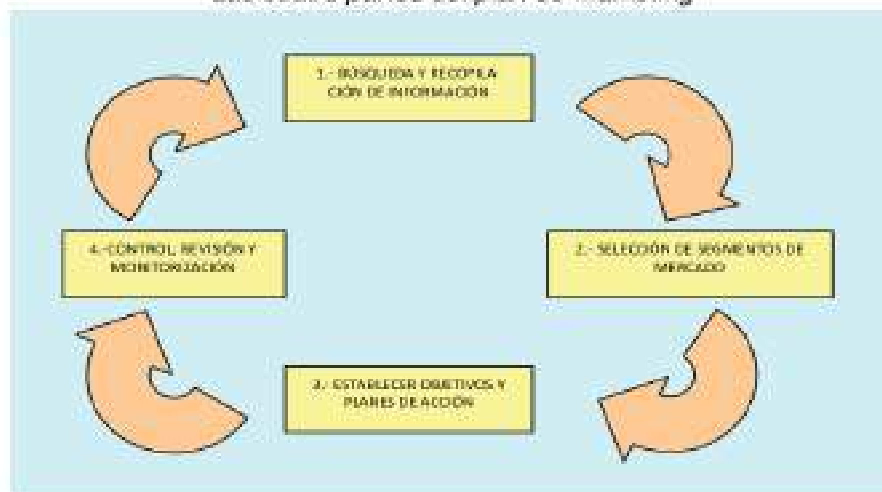
dades para incrementar ventas en algunos segmentos del mercado e incluso diseñar nuevos segmentos que no habían sido tenidos en cuenta inicialmente.

Para ser más eficientes, un plan de marketing debería cubrir un periodo de tres años, parcializado en periodos de 12 meses. Aunque hay muchos establecimientos que creen que con un plan anual es suficiente, en realidad si nos centramos solamente en doce meses, estaremos cometiendo el error de centrarnos en los clientes actuales y no en desarrollar nuevos segmentos o ampliar alguno de los existentes con acciones que necesariamente requieren de mayor plazo para alcanzar el éxito. De hacerlo solamente a un año vista, estaríamos eliminando la oportunidad de capturar una gran parte del lucrativo mercado de eventos en toda su extensión.

El plan de marketing servirá a todo el establecimiento para tener su "hoja de ruta", y debería incluir programas para atraer negocio a cada uno de los puntos de venta que existan en el establecimiento, o a los nuevos que se quieran crear. Puesto que cada uno de estos programas suele complementar, formar parte de otros o estar solapado con otro, es muy importante definir objetivos específicos para cada uno de los puntos de venta, y asegurarse de que éstos –y las estrategias que los soportan– han sido entendidos y asumidos por todos y cada uno de los colaboradores-trabajadores.

Para llevar a cabo el plan de marketing adecuadamente se deberá establecer un Comité de Marketing con todos los directores y responsables de departamento y aquellos trabajadores que sean líderes de opinión y que aun no siendo responsables de departamento, se crea conveniente que participen.

CUADRO 3.2.
Las cuatro partes del plan de marketing



El plan de marketing de un establecimiento hotelero que quiera especializarse en eventos deberá segmentarse inicialmente en clientes nacionales y en clientes internacionales, puesto que las acciones presenciales de marketing a realizar para captar

clientes internacionales son absolutamente diferentes de las del resto y consisten básicamente en la asistencia a ferias en diferentes ciudades de esos países.

En cada departamento se deberá formar también su correspondiente Comité de Marketing y debatir sobre las estrategias específicas a revisar u otras que se puedan poner en marcha como nuevas. Este tipo de organización interna para el marketing del hotel no solamente facilita al director de marketing mejores ideas para promocionar el hotel mejorando actuaciones del día a día, sino que también le provee de nuevas ideas para vender el establecimiento en su conjunto, puesto que la labor de cada uno de esos comités es realizar un *benchmarking* de la competencia, que consiste en observar qué hacen bien los establecimientos de nuestra cercana competencia y adaptarlo a nuestro hotel.

3.3. Las cuatro partes del plan de marketing

Aunque se conocen muchas formas y diferentes maneras de hacer un Plan de Marketing, si queremos realizar un acercamiento adecuado, nos encontraremos con las siguientes cuatro etapas:

1. Búsqueda y recopilación de información sobre el mercado
2. Selección de segmentos de mercado para el posicionamiento del establecimiento
3. Establecer objetivos y planes de acción
4. Control, revisión y monitorización del plan de marketing

Estas cuatro partes dan vueltas de forma consecutiva como si formasen parte de un círculo y, a nivel de gestión, una vez llegados a la cuarta etapa, se vuelve a empezar en la primera tomando decisiones para mejorar aquello que se haya observado que es susceptible de ser mejorado.

CUADRO 3.3
Ruta de tareas para desarrollar el plan de marketing y ventas



3.3.1. *Búsqueda y recopilación de información sobre el mercado*

Antes de vender ningún producto o servicio, debemos conocer las fortalezas y debilidades del establecimiento para determinar cómo podremos promocionarlo. Este es el primer paso a dar en un plan de marketing. Debemos hacerlo lo más a fondo posible, porque su verdadero valor –si lo hacemos bien– es incalculable. A la hora de vender un producto hotelero, no es suficiente con conocer qué oferta tiene, debemos determinar también quién es nuestra competencia y qué tendencias del mercado pueden afectarnos en nuestras futuras acciones de ventas y marketing. Con la intención de concretar cómo podemos determinar nuestra posición en el mercado, necesitaremos obtener información que pueda ser estudiada, para obtener un adecuado análisis interno, de la competencia y del mercado.

Utilizaremos los resultados que obtengamos de estos tres primeros pasos, para planificar las estrategias de marketing más efectivas del establecimiento, y sentaremos las bases para definir los segmentos más adecuados del mercado a los que queramos dirigirnos.

A) Análisis interno

Está compuesto por una evaluación de lo que un establecimiento puede ofrecer, siempre que sea lo más honesta y cercana posible a la realidad. Ya que este análisis compondrá la base de la información con la cual tomaremos cada una de las decisiones de publicidad y marketing, cualquier error de valoración en este apartado nos aportará problemas en la propia estrategia de marketing y publicidad que intentemos implantar.

Nos aseguraremos de que las informaciones que solicitemos provengan de fuentes variadas sin descartar empleados ni clientes. El responsable deberá hacer el esfuerzo de realizar este trabajo como si fuera la primera vez que oye hablar del propio establecimiento y procurando aportar un punto de vista que coincida con el de un cliente potencial, para acercarse lo máximo posible a la perspectiva del cliente, tanto interno como externo. Entenderemos por cliente interno a todos los trabajadores y colaboradores del hotel, sin excluir a los proveedores.

Este análisis debe hacerse por escrito (aunque creamos que conocemos el establecimiento a fondo tanto desde dentro como desde fuera), y deberá incluir todos los puntos de venta del establecimiento. Nos debería aportar todos los puntos fuertes y débiles y, sobre todo, comentarios sobre áreas a mejorar o nuevas acciones que se puedan llevar a cabo.

Debemos empezar con la apariencia física del establecimiento, ya que juega un papel muy importante en la primera impresión del cliente, tanto interno como externo, y eso incluye también a los que deciden los eventos, en quienes tendremos que estar pensando siempre. La apariencia del establecimiento es determinante en la promoción de ventas que se pueda hacer posteriormente. Un hotel con una apariencia llamativa a primera vista está por delante de uno con poco lustre. Si conseguimos que esa impresión que un cliente se haya llevado de nuestro hotel sea positiva, habremos dado un

paso mucho más importante de lo que podamos imaginar para conseguir nuestro mejor posicionamiento en su mente.

Lo siguiente a tener en cuenta es la entrada del establecimiento. Los alrededores y la construcción exterior se deberán volver a revisar con una visión de crítica constructiva. Poniéndonos en el lugar del cliente, deberemos plantearnos cuestiones como la impresión global, a nivel general, un parking suficientemente amplio y zonas cercanas al hotel bien iluminadas, y seguras.

En cualquier caso, el exterior del hotel deberá ser evaluado en términos de fluidez de paso y accesibilidad para el cliente, que sea atractivo a la vista y compatible con el ambiente de los alrededores.

Después de eso hay que hacer una inspección de todas y cada una de las habitaciones, de cada salón y de cada servicio, construyendo un resumen lo más detallado posible. En este apartado también tendremos que revisar conceptos, desde la óptica del cliente: las habitaciones limpias y en buen estado de conservación, la oferta de restauración, los horarios de los diferentes servicios, que la cocina esté dotada de material moderno, actualizado a la normativa, que haya salón o club nocturno, la oferta de animación y la de acompañantes, las condiciones de las áreas comunes, que las áreas comunes estén limpias, bien iluminadas y señalizadas.

A continuación deberemos hacer el ejercicio de ponernos en el lugar de quien toma la decisión de elegir dónde celebrar los eventos de una empresa. En cuestión de servicios deberemos revisar los siguientes apartados: oferta; ubicación de la oferta; transporte adecuado; salones y zonas de estar adyacentes y amplias; salones dotados con material y equipamiento audiovisual adecuado; zona de reuniones cercanas a otras distracciones y personal bien formado, preparado para atender eventos.

Los hoteles que compiten por el mercado de eventos deben determinar con qué salones pueden contar y el equipamiento que tienen disponible o que puedan conseguir de proveedores, que en estos casos suelen ser generalmente proveedores locales. Es bueno que un hotel elabore una lista impresa, a modo de folleto, de los diferentes grupos de equipamiento de los que dispone, en función del evento, en el que se incluirán la cantidad de unidades y la clase disponible de ellas, y la localización habitual de cada pieza específica del equipo. Este resumen puede servir no solamente para uso interno a nivel organizativo, sino también para cuando lo pueda solicitar un cliente, para informarle del inventario que podemos poner a su disposición para un evento que esté organizando o planificando.

Sobre las atenciones para el ocio en nuestro establecimiento, deberemos revisar las instalaciones con las que contamos: piscina interior o exterior, pistas de tenis, de paddel o para jugar al golf, gimnasio y compararemos con las de nuestra competencia y con el total de nuestras instalaciones de ocio y esparcimiento.

Además de examinar los aspectos físicos, el análisis interno también tiene en cuenta factores intangibles como la reputación del establecimiento y la calidad del servicio que se ofrece, que influyen en cómo se percibe en general el establecimiento en el mercado. ¿Se le considera como un sitio exclusivo, como un popular sitio de coste bajo, o quizá está orientado a familias con niños? ¿Cómo describen la atmósfera los clientes: relajante, estresante, de gente de negocios?

La propia ubicación del establecimiento puede ser un punto de ventas. ¿Tiene fácil acceso desde la autovía o autopista más cercana, o al aeropuerto, si fuera el caso?

¿Hay algún sitio histórico, con atractivo, o un parque de atracciones cerca? ¿Existen eventos con periodicidad anual que atraigan a gente a la zona?

La última parte del análisis interno del establecimiento nos ayudará a determinar el actual posicionamiento en el mercado cuando examinemos las ventas que se han realizado en los últimos años y la base de datos de clientes. Esta parte de la búsqueda se conoce como estado actual y resumen de tendencias y nos ayuda a descubrir las proyecciones para los próximos años, con las cifras de las operaciones del pasado, del presente, y las reservas realizadas a futuro. Este análisis ayuda a detectar, entre otros, puntos débiles, periodos de baja ocupación de la actividad hotelera y algunas áreas de ventas que necesitan mejorar.

Estas cifras nos mostrarán la ocupación y la actividad que ha tenido el establecimiento. Generalmente se presentan mes a mes, y de todos y cada uno de los puntos de venta. Sin ellas, es francamente difícil determinar los objetivos y las acciones estratégicas para el año siguiente. Esta dificultad añadida –no tener histórico del establecimiento– se nos planteará en el caso de una nueva apertura y, para esa ocasión, habrá que estimar simulaciones que se hayan llevado a cabo en otros establecimientos de similares características.

Además de revisar las cifras estadísticas de habitaciones y otros puntos de venta, también es necesario determinar la composición de la base de datos de clientes. ¿Qué edad tienen? ¿Cuántos son solteros, casados, o son familias? ¿Sus rentas son medias o son altas? ¿Son deportistas? ¿En qué puntos de venta del hotel generan facturación? Toda esta información, que es extremadamente útil a la hora de planificar estrategias de marketing, podríamos obtenerla diseñando un cuestionario y ofreciendo un incentivo para que los clientes participen. Los incentivos que podemos ofrecer pueden ser muy variados y dependerán de nuestra ocupación prevista, tanto en habitaciones, restauración o demás servicios. Suelen consistir en habitación para un fin de semana, un almuerzo o cena para dos, un masaje, una sesión de spa, pero también se pueden probar nuevas ideas que cada establecimiento pueda querer poner en marcha, dentro de esta lógica.

Otras claves para realizar esta búsqueda de información consisten en un estudio geográfico del origen de la clientela. Si identificamos lugares comunes de procedencia de nuestra clientela, bien sean polígonos industriales o distritos postales de una ciudad, estaremos actuando en línea recta para ahorrar tiempo y dinero. Cuanto más podamos delimitar esas zonas geográficas, más útil nos resultará la información. Esta clasificación por localidades y por códigos postales puede ayudar a llevar a cabo acciones de publicidad directa en esas áreas que son más susceptibles de producir nuevos clientes, similares a los que ya tenemos.

Podremos obtener la información sobre la ciudad y el código postal de nuestros clientes de muy diversas maneras. La primera fuente de información será la ficha de registro. Otros modos de obtenerlas podrían ser a través de respuestas a publicidad directa enviada por correo, buzoneo o por correo electrónico. Esta información deberá ser actualizada con regularidad para compararla con la que se siga recogiendo en las fichas de registro del mostrador de recepción y estar seguros de que estamos buscando en las zonas correctas.

B) Análisis de la competencia

Es de importancia prioritaria conocer a la competencia y evaluar sus puntos fuertes y débiles –debilidades y fortalezas, dentro del análisis conocido como DAFO–, y compararlos con los nuestros haciendo un esfuerzo de *benchmarking*. Lo primero es determinar quién es nuestra competencia cercana, con similares características en cuanto a precio de habitaciones y que se dirijan a mercados similares al nuestro.

CUADRO 3.4.
Análisis valorado de la competencia

Identificar al menos 4 competidores

Criterios de valoración a seguir: Ubicación, Servicios e instalaciones (-2 mucho peor que el nuestro, 2 mucho mejor que el nuestro). Precio (-2 mucho más barato, +2 mucho más caro)

Referencia a tomar respecto al precio en Vacacional: Tarifa Neta con TT OO. En Urbano: Corporativa o Preferente

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	
Ubicación	-2	-2	1	-1	2	
Servicios	1	1	-1	1	1	
Instalaciones	0	0	2	2	2	
Valor Comparado	-1	-1	2	2	-5	
Precio	-1	0	-1	1	-1	
Tamaño	300	250	100	150	189	
Observaciones						

Para completar de forma efectiva nuestro análisis de la competencia, deberemos preparar resúmenes en los que compararemos: número total de habitaciones y las tarifas que estén usando, tarifas de su oferta de banquetes, espacio y calidad de las zonas que destinen a eventos, número de habitaciones que se asignen habitualmente a grupos, y los servicios que se ofrezcan a los eventos, como audiovisuales, servicio gratuito de transporte al aeropuerto, registro rápido de entrada *–express check-in–*, y otras que se puedan estar utilizando.

Debería actualizarse cada trimestre y obtener cuanta información se pueda, involucrando a todo nuestro propio personal en el empeño. Estar en cada uno de los establecimientos, dar una vuelta por dentro y por fuera, llevarse folletos y analizar la publicidad que hagan. Obtener lo que ofrecen para clientes en el propio hotel o la información que hayan facilitado al *Convention Bureau*, en su caso. Chequear los directorios de cadena en el caso de que los haya, las guías telefónicas o los folletos de agencias para determinar qué características de esos establecimientos se están promocionando y cómo. A través de buscadores en Internet, también podremos obtener mucha información sobre su posicionamiento online. La mayoría de los hoteles que trabajan en el mercado de eventos tienen sus propios sitios en Internet, con los que podremos realizar un buen análisis de nuestros competidores.

Este análisis de la competencia debería servir, entre otras cosas, para detectar segmentos de mercado a los que hasta ahora no nos hubiésemos dirigido, aportándonos pistas sobre cómo podemos cambiar o variar algunas de nuestras estrategias de marketing para captar nuevos negocios o incrementar algunos de los actuales.

C) Análisis del mercado

Se conoce también como análisis de la situación, evalúa el entorno en el que se mueve el establecimiento, y nos ayuda a entender cuál es la posición de nuestro establecimiento en ese entorno. Identifica factores que pueden afectar al negocio, como el coste de los transportes, los cambios que puedan producirse a corto o medio plazo en la legislación –sobre todo a nivel de impuestos y tasas– que en definitiva incluye la realización de una buena búsqueda de información en todos los alrededores del establecimiento.

Esta búsqueda de información debería incluir el actual número de habitantes en el municipio, el crecimiento previsto a nivel demográfico, las tendencias económicas en las que esté la industria local, el número de coches que pasen por las carreteras cercanas, el número de visitantes recibidos en aeropuertos próximos, servicios o instalaciones de ocio o recreo y atracciones que haya en la zona de forma general, así como las que haya a nivel local como ferias, fiestas o festivales, que sean capaces de atraer muchos visitantes. Todos estos puntos fuertes pueden incorporarse al plan de comercialización del establecimiento.

Los datos que necesitamos para el análisis de marketing los podremos encontrar en la información sobre el censo, informes sobre el sector industrial de la zona, periódicos, cámara de comercio, departamentos del ayuntamiento, revistas especializadas y en Internet. El estar metido en temas sociales que afecten a la comunidad, bien en asociaciones, en patronatos o instituciones similares, es otro modo de conocer qué es lo que va a pasar en la zona y cómo esas nuevas situaciones pueden afectar a los negocios de la zona y al nuestro en particular.

Aunque la fase de búsqueda es muy importante dentro del plan de marketing, el ejercicio crucial no es solamente hacerse con los datos, sino interpretarlos adecuadamente. Aquí usaremos tanto la información de la competencia como la del mercado en general, y nuestro trabajo consistirá en reducir toda la información, los datos, las estadísticas que tengamos hacia la selección de los segmentos que entendamos como más apropiados del mercado, y a formular las estrategias para alcanzarlos.

El mercado de eventos en hoteles es perfectamente susceptible de ser atendido por clientes de otras nacionalidades. También deberemos trabajar a ese respecto en la búsqueda de información de mercados internacionales, puesto que si el establecimiento tiene capacidad para hacerlo y no se predispone a dar los primeros pasos para atraer a esos mercados, estaría desaprovechando sus posibilidades.

3.3.2. Selección de segmentos del mercado para el posicionamiento del establecimiento

Después de que nos hagamos una honesta autoevaluación, hay que fijar objetivos razonables, que sean posibles de alcanzar, aunque para conseguirlos haya que hacer un

esfuerzo considerable. Hay que ser realista, porque las acciones en ventas tienen un coste alto y si se están llevando a cabo por nuestro personal, puede estar agotándose emocionalmente, además del coste monetario que representa, que también es muy alto y se puede perder o diluir sin haberle sacado provecho. Es importante no fijar objetivos que el personal pueda creer desde el principio que son inalcanzables, porque posiblemente no realice ningún esfuerzo para conseguirlos. Hay que hacer participar a todos los empleados en el diseño de esos objetivos, y acabar diseñando qué es lo que cada uno de los empleados va a aportar, con lo que cada uno se va a comprometer.

Sabemos que un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responden de una manera similar a un conjunto dado de estímulos de marketing. Entonces, ¿Cómo elegimos nuestros segmentos de mercado? El primer paso es segmentar los grupos que ya estemos trabajando. La información obtenida de las fichas de registro de clientes puede aportarnos sorpresas y acabar por descubrir varios códigos postales que nos aportan muchos clientes. Si es así, es conveniente enviar publicidad directa a esas zonas.

La primera segmentación que se debería hacer consiste en dividir la clientela en nacional e internacional. Una vez hecha esta clasificación, los clientes internacionales de eventos los deberemos seguir segmentando por nacionalidades, para que las acciones de marketing que se vayan a diseñar estén completamente alineadas con los clientes que pretendemos conseguir.

El siguiente paso sería hacer un gráfico, cada mes del año, con el número de habitaciones que habitualmente estemos vendiendo a cada uno de esos segmentos de mercado. Si resulta que estamos teniendo una alta ocupación por parte de asociaciones, colegios profesionales o de equipos deportivos, por poner un ejemplo, habría que extender nuestros esfuerzos y nuestras acciones hacia esos segmentos.

Una vez que hayamos elegido los segmentos de mercado, deberemos determinar cómo posicionar lo mejor posible el establecimiento para cada uno de ellos. Con el concepto posicionamiento nos estamos refiriendo a la percepción que el cliente tiene, o puede llegar a alcanzar en su mente, sobre nuestro establecimiento.

CUADRO 3.5.
Ejemplo de segmentación y definición de cada segmento

Bodas y Banquetes	En este segmento se introducirán los ingresos derivados de bodas y banquetes asociados a comuniones, bautizos, etc.
Congresos Ciudad	Evento o Congreso (habitualmente sectorial) que se realiza en la ciudad y que requiere del alojamiento en el hotel. El congreso no se realiza en las instalaciones del hotel.
Congresos Hotel	Congreso o evento (habitualmente sectorial) que se realiza en el hotel, es posible que tenga habitaciones derivadas en otros hoteles
Grupo Deportivo	Grupo deportivo en general (fútbol, ciclismo...); no se contemplan dentro de este segmento los grupos de golf, ya que se posicionan en un segmento diferente
Grupo Empresa	En este segmento se introducirán los otros grupos empresa que no sean grupos congresos-eventos, grupos deportivos o grupos incentivos.
Grupo Incentivo	Grupo de empresa, orientado a la consecución del objetivo como elemento motivacional
Grupo Turístico	Grupos con un motivo vacacional o de ocio, sean para estancias puntuales o para estancias back to back. También en este segmento se contemplan circuitos
Cías Aéreas	Acuerdos de tripulaciones e incidencias aéreas
Gratuidades	Alojamiento ofrecido por cortesía por parte del hotel, bien por razones comerciales, promoción de ventas, relaciones públicas o cuenta casa
Individual Turístico	Individuales leisure que no sean de Spa y Golf
Individual Empresa	Individuales empresa que no sean funcionarios
Individual Spa- Golf	Individuales que compran Spa y Golf a través de un paquete, no se introducen aquí las reservas que una vez en el hotel hagan uso de estos servicios
Funcionarios	Individuales funcionarios, en este caso especial sí que suele ir asociado a una tarifa
Grupos Spa- Golf	Grupos que compran Spa y Golf a través de un paquete, no se introducen aquí las reservas que una vez en el hotel hagan uso de este servicio

Para cometer los menores errores posibles y vender lo más efectivamente posible el establecimiento, la percepción que nosotros tenemos y la que tienen nuestros clientes debería ser la misma.

La publicidad que vayamos a hacer juega un papel importante a la hora de hablar del posicionamiento de nuestro hotel, ya que permite crear la imagen que queremos proyectar del establecimiento.

CUADRO 3.6.
Ejemplo de canales y su definición

Agrupación	Canales	Distribución
B2B	AAVV	Reservas generadas a partir de contratación/acuerdo del hotel con la agencia de viajes. Tarifas generalmente comisionables.
B2B	TTOO	Reservas generadas a partir de contratación/acuerdo del hotel con el TTOO. Generalmente son con tarifas netas y con reservas de cupos
B2B	PORTALES/WEB	Reservas generadas a partir de agencias puramente electrónicas como Expedia...
B2B	CENTRALES DE RESERVA	Reservas efectuadas por mediación de una central de reservas y/o representante hotelero. Ej. Transhotel, Keytel...
B2B	GDS	Reservas generadas a través de GDS: Sabre, Amadeus, Galileo, Worldspan
B2B	EMPRESAS	Reservas efectuadas directamente por la empresa, esta reserva se realizará con tarifa corporate sin comisión, ya que no estará intermediada
B2B	RECEPTIVOS	La contratación se realiza con el receptivo. Similar a la contratación con Tour Operación, con Tarifas Netas y donde se genera una posterior venta de estos cupos en determinados mercados
B2C	DIRECTOS	Reservas efectuadas directamente por clientes particulares al hotel
B2C	XXXXXX.COM	Reservas generadas a través de nuestra página Web www.xxxx.com
B2C	CALL CENTERS	Reservas efectuadas a través de los Call centers de nuestra empresa
B2C	WALK IN	Cliente que se presenta en el mostrador del hotel sin reserva previa, también llamado pasante

3.3.3. Establecimiento de objetivos y planes de actuación

Uno de los atractivos del mercado de eventos es que llena muchas habitaciones de un golpe. Si controlamos nuestro negocio podemos conseguir llenar esas habitaciones en los períodos que más nos interesen, como pueden ser periodos de temporada baja o de baja ocupación. Debemos recordar que la mejor manera de conseguir verdaderas oportunidades con acciones de marketing es asumir la necesidad de fijar objetivos específicos que estén encaminados a desarrollar los planes que hemos previsto para conseguir los objetivos marcados. Como los objetivos de marketing no pueden establecerse sin ventas, no nos queda más remedio que establecer un presupuesto de ventas y unos objetivos de marketing para cada uno de los puntos de venta del establecimiento.

A) Objetivos de marketing

Nuestro plan de marketing para el año siguiente tiene que estar totalmente terminado antes de que haya llegado el mes de Diciembre del año anterior. Hacia octubre o noviembre, utilizaremos los datos anteriormente explicados para fijar los objetivos específicos de cada segmento de mercado y nos tendremos que cuestionar temas como: periodos de alta ocupación, meses del año en que se necesita incrementar ventas, puntos de venta que necesitan más esfuerzo comercial, meses del año donde se factura más en restauración, cómo mejorar la ocupación del establecimiento si ofrecemos buenas tarifas para familias, segmentos del mercado a los que deberíamos dirigirnos

para aumentar ventas y nivel de prioridad que deberíamos darle a cada uno de ellos, además de pasos que deberíamos dar para generar nuevas ventas, o ventas adicionales en cada uno de esos segmentos, entre otras.

Deberemos marcar objetivos de marketing para cada segmento de mercado y para cada punto de venta del hotel. Esto incluye la lavandería, el parking, la tienda y todos los puntos de venta que pueda tener el establecimiento, sin olvidar ninguno. Estos objetivos deben estar claramente definidos por escrito, para que de esta manera, todos los que estén involucrados puedan recibir la misma información. Como hemos dicho los objetivos deben ser realistas a la vez que desafiantes.

En otras ocasiones, dependiendo de la situación económica y social, mantener el porcentaje de ocupación y precios medios del año anterior puede ser un objetivo a alcanzar. Indicar objetivos específicos nos ayuda a monitorizar el proceso, viendo dónde se producen desviaciones y que con la mayor rapidez podamos responder todos los trabajadores del establecimiento. Para realizar el adecuado seguimiento, y saber si estamos consiguiendo los objetivos marcados, se deberán realizar estadísticas diarias que nos permitan tener cifras actualizadas sobre las habitaciones vendidas, el número de clientes servidos, sus precios medios y, en definitiva, de todos los datos que compongan el sistema de información que se haya diseñado previamente.

B) Desarrollo de las acciones de marketing

Una vez que todos los objetivos han sido bien definidos y se ha establecido hasta dónde llega su demarcación, deberemos poner en marcha los planes de acción que nos ayuden a alcanzar dichos objetivos. Posiblemente esta es la parte más importante del plan de marketing. Deberemos detallar planes de acción para cada uno de los segmentos de mercado que nos hemos fijado, y para cada punto de venta del establecimiento. De esta manera tendremos miniplanes de marketing adaptados, que serán más manejables, más fáciles de seguir y que deberán incorporar las siguientes áreas:

1. *Descripción de los segmentos de mercado en cuestión o del tipo de negocio al que nos vamos a dirigir*. Las preguntas a hacernos serían por ejemplo: ¿Qué parte de nuestros esfuerzos vamos a dirigir a clientela extranjera? ¿Qué parte del plan se dirigirá a empresas? ¿Qué parte a asociaciones locales? ¿Qué parte a recién casados? ¿Qué parte a intermediarios? ¿Qué parte a Internet?...
2. *Una descripción, lo más específica posible, del segmento de clientela en que se quiere trabajar*. Es interesante destacar que debido a Internet, hoy en día, cualquier establecimiento es susceptible de conseguir un evento de clientes de fuera de nuestras fronteras, si la oferta que aparece en nuestra página web les encaja. Por lo tanto, si un establecimiento reúne las características de poder atender un evento de clientes extranjeros, aunque no lo haya atendido nunca hasta esa fecha, posiblemente debería diferenciar claramente dos grandes apartados iniciales: nacionales y extranjeros, puesto que las acciones a realizar en uno u otro contexto son diferentes.

   Si el segmento en el que estamos trabajando es el de las asociaciones locales, en lo que corresponde a esta parte del plan de acción deberemos incluir,

como mínimo, los nombres, direcciones, números de teléfono, direcciones de correo electrónico y nombre de las personas a las que dirigimos.

3. *Tarifas especiales o promocionales*. Deberían incluir todas las tarifas que vayamos a ofrecer a ese segmento del mercado, las posibles habitaciones gratuitas que ofrezcamos para su promoción, tarifas de paquetes especiales para grupos –que suelen incluir el alojamiento, la comida y bebida y servicios de ocio–. Hay que tomar la precaución de que siempre que se vaya a trabajar con tarifas especiales que incluyan varios servicios, se deberá haber realizado un precio desglosado sobre qué parte de la tarifa total se va a asignar a cada punto de venta, ya que si no se hace este desglose inicial, posteriormente pueden aparecer problemas entre los responsables de habitaciones y los de comidas y bebidas, por ejemplo.
4. *Objetivos específicos*. Los objetivos deben explicarse a fondo y de una forma que sea lo más clara posible. Se deberá aportar, como mínimo, el número de habitaciones presupuestadas y/o cubiertos servidos, sus precios medios, para cada mes del año y para cada segmento de mercado, así como cada uno de los objetivos a alcanzar en cada mes. Cada objetivo específico debe estar relacionado con cada uno de los segmentos o microsegmentos correspondientes.
5. *Relación de acciones a desarrollar*. Definir por escrito cada una de las acciones que se van a poner en marcha, para alcanzar los objetivos fijados en el plan de marketing, tanto si son presenciales como online.
6. *Presupuesto*. Cada una de las anteriores acciones debe ser valorada y el gasto estimado de llevarla a cabo establecido formalmente en cifras. No se deberá dejar ninguna acción sin valorar, y en las que no sea fácil realizar una valoración estimada, se procurará aportar una valoración razonada y lo más acertada posible con la real. Las diferentes acciones en las que deberemos valorar el presupuesto incluyen: publicidad; marketing directo; marketing online; materiales de venta; comunicación – RRPP; marketing cliente-canal; marketing en el hotel y el coste de las acciones que hagamos con nuestra fuerza de ventas o equipo comercial.

El cuadro 3.7 nos muestra un formulario donde se han resumido y sintetizado todos los gastos de cada una de las acciones de marketing que se hayan utilizado en el pasado y se quieran presupuestar en el futuro, con el detalle de su asignación por mercados objetivo. Para acabar de completar los gastos totales en los que incurriremos, deberemos incorporar los gastos de personal del equipo comercial, que incluirán los cursos y acciones de formación de se tengan que realizar.

CUADRO 3.7.
Formulario tipo para presupuestar el plan de marketing

NOMBRE DEL HOTEL						
Acciones de Marketing	Año anterior				Año siguiente	Observaciones
	Gastos reales	Gastos presupuestados	Diferencia	Presupuesto	Asignación por mercados objetivo	
Publicidad						
MKT Directo						
MKT Online						
Mat. promocional						
Com. Y RR PP						
Cliente Canal						
MKT en hotel						
Equipo comercial						
TOTAL						

3.3.4. Control y monitorización del plan de marketing

A pesar de las mejores intenciones de todo el equipo comercial, las influencias externas (crisis financiera, de crédito, energética, desastres naturales, etc.) o debilidad inherente en el plan de marketing (objetivos poco realistas, falta de previsión sobre la rotación de personal, etc.) hacen que sea imprescindible revisar periódicamente el plan de marketing. Esta evaluación debe hacerse a intervalos regulares –cada mes, cada trimestre o al final de una campaña de publicidad– para asegurar que los objetivos de marketing están consiguiéndose con arreglo a lo previsto y que el gasto en el que incurrimos está produciendo los resultados deseados, o que por el contrario tenemos que tomar alguna decisión para reconducirnos de forma más adecuada.

Antes de desechar alguna de las acciones de marketing que se han realizado, debemos determinar si la estrategia en la que se basaron esas acciones ha tenido el tiempo suficiente para funcionar de una forma razonable. Algunas empresas y, sobre todo entidades sin ánimo de lucro, que reservan con mucho tiempo de antelación o que tienen comités para decidir la nueva ubicación para el evento de ese año, no responden a la primera de cambio, por el simple hecho de haberles enviado un correo electrónico.

Quizá las tarifas que hemos facilitado para habitaciones tienen un precio demasiado alto para atraer a un grupo muy sensible a los precios, o una oferta específica que hicimos no tiene suficiente atractivo. Periódicamente deberemos llevar a cabo una evaluación que nos aflore estas posibles deficiencias y darnos una nueva oportunidad de revisar las estrategias y los objetivos que nos puedan servir para afianzarnos en el camino marcado o incluso en poner en marcha nuevas acciones de marketing que nos enfoquen en otras direcciones.

A veces lo que se necesita es simplemente tomar unas pocas acciones correctivas como insistir durante un mes en un segmento de mercado que sabemos que tiene más probabilidades de tomar la decisión de reservar en ese periodo de tiempo una estrategia que acaba por conseguir un mayor volumen de negocio, basada en el profundo conocimiento del segmento en cuestión.

Este proceso de monitorización, evaluación y toma de acciones correctivas es la fase final de un ciclo de marketing que regresa de nuevo a la fase de investigación con el fin de mantenerse al corriente de las tendencias del mercado y los nuevos propósitos con los que empezar a preparar el plan de marketing del próximo año para mantener e incrementar el posicionamiento del establecimiento y aumentar su clientela.

3.4. Puesta en marcha de un plan de marketing para eventos

El procedimiento con el que cada establecimiento ponga en marcha el plan de marketing es muy importante. El plan de marketing debe contemplar todas las tareas que se nos haya ocurrido que podamos llevar a efecto y por lo tanto afecta a todos los departamentos del hotel. Una vez que ha sido consensuado por el comité de marketing del establecimiento, debe ponerse por escrito y distribuirse a cada departamento, donde se revisarán internamente sus objetivos específicos y cómo alcanzarlos.

El plan de marketing que llega a cada departamento no debe ser una novedad para sus integrantes, puesto que se supone que han participado a nivel de departamento en aportar las ideas que lo componen y que les van a afectar. Si previamente no se ha llevado a cabo una labor de integración de todos los trabajadores de cada departamento en aportar ideas para el plan de marketing, es prácticamente imposible esperar que esos trabajadores se alineen con ideas que les vengan impuestas de otros departamentos y en las que no han colaborado, discutido o aportado algo. El plan de marketing debe ser algo vivo, con lo que trabajar todos los días. El inculcarlo así en todos los departamentos de la empresa garantizará la implicación de los trabajadores y parte del éxito que se espera conseguir.

Por su parte, los integrantes del departamento comercial deben estar perfectamente familiarizados con las metas y los objetivos propuestos puesto que son la base de las tareas a realizar en el departamento. A partir de esas metas y objetivos, se fijan las ventas por segmentos específicos del mercado. Es importante que el equipo comercial comprenda su papel en el esfuerzo de marketing y que utilicen adecuadamente la información con la que se ha trabajado en la confección del plan de marketing para dirigirse a las potenciales áreas de negocio.

Además del departamento comercial, la implementación del plan de marketing tendrá un impacto en todos los departamentos del hotel. Cada uno de ellos debe ser evaluado con respecto a los objetivos y las estrategias definidas para alcanzar esas metas, y deben ser conscientes de la parte que cada departamento tiene en el éxito de los esfuerzos del total del hotel en su conjunto. Si se utilizó en cada departamento un enfoque de equipo de marketing, el responsable de cada departamento debe seguir el rol de "líder del equipo" y revisar periódicamente su seguimiento.

CUADRO 3.8.
Esquema de plan de marketing

En este ejemplo se pretende mostrar someramente un resumen de un plan de marketing para un segmento sin definir. Habrá que preparar un detallado plan de acciones para cada mes del año y para cada punto de venta. Éste es el paso más importante del plan de marketing, puesto que el éxito depende de cómo se desarrollan y llevan a cabo las acciones, aunque los pasos anteriores de reunión de la información y análisis del mercado tienen, también, capital importancia.

1º.- Descripción del mercado / segmento, con el mayor lujo posible de detalles.
2º.- Segmentación por clientes y zona geográfica.
3º.- Definición de las tarifas, planes especiales, paquetes y promociones que utilizaremos para ese segmento, en toda la oferta del establecimiento (habitaciones, restauración y demás servicios del hotel).
4º.- Objetivos. Se deberán marcar, para poder establecer el posterior presupuesto económico del establecimiento, de forma similar a como se muestra a continuación.

Presupuesto de nº de habitaciones y producción para el segmento...									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	...	....	....		TOTAL
Nº Habitaciones	600	900	750	600					
Precio Medio	67	80	75	70					
Total Producción	40.200	72.000	56.250	42.000					

5º.- Acciones. Se deberán marcar con detalle todas y cada una de las acciones que se van a desarrollar, dentro de la clasificación siguiente:

Acciones de publicidad
Acciones de Marketing Directo
Acciones de Marketing Online
Acciones con materiales promocionales
Acciones de Comunicación y relaciones públicas
Acciones de Marketing con Cliente y Canal
Acciones de Marketing en hotel
Acciones con el equipo comercial

6º.- Resumen y conclusiones. Este apartado debe concretar las cifras de venta que representa el segmento sobre el conjunto de la producción del hotel y alinear el porcentaje de gasto que representa sobre el total del gasto del presupuesto de marketing, a la cifra de producción del establecimiento. Hay que procurar que si el segmento representa el 10 % del total de la producción del hotel, el total de los gastos del plan de marketing sea aproximadamente del 10 %.

3.4.1. Planificación del plan de marketing en el presupuesto

En los planes de actuación a desarrollar, es necesario que haya un presupuesto específico establecido para cada punto de venta, y que estén contemplados los ingresos de cada segmento de mercado. Esta metodología de actuación contable, que se conoce como "Sistema Uniforme de Contabilidad para Hoteles", ha empezado a implantarse ya en España y facilita por una parte el seguimiento a realizar a posteriori, a la vez que asegura que se están estimando cantidades de gasto adecuadas para todas las acciones a realizar dentro del plan de marketing.

Principalmente usamos dos tipos de presupuesto, dependiendo del sistema contable con el que se trabaje:

- Sistema uniforme de contabilidad (Utilizado en la mayoría de las cadenas internacionales)
- Sistema basado en el plan general contable español (Utilizado en la mayoría de los hoteles en España)

La diferencia más importante es que en el sistema uniforme se presupuestan la producción para cada punto de venta del hotel, imputándose los gastos a cada punto de venta diferenciados en directos e indirectos, con lo que el posterior análisis a desarrollar es más fácil de hacer. En el sistema basado en el plan general contable, las ventas se desagregan y los gastos se agrupan en tres grandes partidas: materia prima, gastos de personal y gastos generales.

Hay diferentes maneras de hacer los presupuestos. Cada empresa tendrá la suya, pero una de las más utilizadas es la que se conoce como presupuesto de base cero, donde no se tienen en cuenta los históricos realizados con anterioridad; y las cantidades que se presupuestan a nivel de cada gasto deben ser justificadas de forma individual, sin referencias, ni porcentajes sobre ventas u otros gastos.

Puesto que este presupuesto se basa en las tareas que hay que hacer, solo se puede realizar después de que se haya definido un plan de acciones a desarrollar. De esta manera, la dirección puede estar segura de que se ha asignado suficiente dinero a cada acción de marketing a realizar.

Otra ventaja de este sistema es que con las cantidades que nos hemos comprometido para un departamento específico o segmento de mercado, existe un cierto margen de ajuste. Si los gastos de publicidad son menores de lo estimado, se tiene la opción de aumentar la publicidad o desviar la diferencia en otra acción, como por ejemplo, más llamadas telefónicas. Para ver fácilmente lo que está disponible en el acumulado de cada mes, el formulario de presupuesto que se haya decidido debe proporcionar acceso instantáneo a esa información.

A la hora del seguimiento a realizar, compararemos los gastos realizados con los del año anterior y con los presupuestados, con lo que nos resultará más fácil saber cuáles son las diferencias que se observan y cuáles las acciones y gastos a revisar.

4

Técnicas de comercialización

El gran tamaño y la diversidad de eventos permite que sea un mercado objetivo perfectamente viable, para cualquier tipo de establecimiento hotelero. Contactar con nuevos interlocutores válidos, bien sea personal que trabaje para los propios clientes, o con los organizadores de eventos que esos clientes hayan contratado, es demasiado importante como para hacerlo sin una planificación previa.

Conseguir nuevos clientes, que forman una parte del mercado de eventos, requiere estrategias cuidadosamente planificadas que se correspondan con las directrices del plan de marketing del hotel, y que a la vez satisfagan las necesidades del cliente y del organizador de eventos del cliente, en su caso.

El comercial-consultor de eventos debe moverse de una forma mucho más profesional y estructurada que antes, porque los mercados son cada vez menos propensos a perdonar sus errores.

Hay dos maneras de llegar a este segmento de mercado. La primera es mediante gestiones comerciales, y la segunda, a través de acciones con campañas de publicidad. En este capítulo trabajaremos con las herramientas más efectivas de venta directa que se utilizan actualmente en hotelería.

4.1. Clasificación de los contactos comerciales

Antes de analizar la propia visita comercial, debemos conocer las cuatro categorías de posibles contactos con los que nos vamos a encontrar a la hora de realizar el trabajo:

1. Clientes potenciales
2. Compradores
3. Clientes
4. Clientes que se han transformado en socios, amigos

Las de clientes potenciales son cuentas que por sus características y su atractivo te gustaría captar, pero que desafortunadamente para el comercial, están trabajando con

otros proveedores o con ninguno, ya que desconocen el tipo de producto o servicio que ofrecemos. Los clientes potenciales deben ser visitados con periodicidad y asiduidad, según la importancia de su posible volumen de negocio.

Los compradores son cuentas de clientes potenciales que se han visitado durante semanas, meses o años, y que ahora han decidido probar nuestros servicios.

Los clientes son compradores que repiten con nosotros y a quien nos resulta mucho más fácil seguirles vendiendo que a quien nunca nos haya comprado.

El socio o amigo es un cliente que no solo repite sus compras y amplía su consumo, sino que habla bien de nosotros y nos hace buena prensa porque está satisfecho con los servicios que está utilizando, con nuestra disponibilidad y el trato que le estamos ofreciendo.

4.1.1. Las tres reglas de oro

Las tres reglas de oro que deberemos inculcar a todo el personal del hotel, y de forma particular a cada una de las relaciones que los comerciales mantengan son:

1. Dale siempre a tu cliente algo más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado.
2. El coste de mantener a un cliente es inferior al coste de captación de un nuevo cliente, pero este último es, a su vez, inferior al coste de recuperación de un cliente perdido.
3. Es mucho más fácil vender el tercer producto/servicio a quien ya nos ha comprado dos veces, que el primero a quien no nos conoce.

4.2. La visita comercial

La herramienta más efectiva en la venta de eventos, o en cualquier tipo de venta, es la visita comercial. Este tipo de venta cara a cara funciona bien con organizadores de eventos tanto profesionales –que dedican toda su jornada a esa tarea–, como a los que llamaremos no profesionales –que dedican una parte de su jornada al evento, combinándola con otras responsabilidades en su empresa–.

La visita comercial ofrece la oportunidad de presentar el hotel y sus servicios de manera detallada, responder de forma inmediata a las preguntas que surjan en la conversación, tomar medidas correctivas si fuera necesario, y en definitiva, valorar la reacción del interlocutor válido del cliente, de manera que se pueda tener un mejor conocimiento tanto de sus necesidades como de su potencial, como empresa cliente.

La visita comercial tiene seis pasos esenciales: preparación previa a la visita, comienzo de la visita comercial, obtención de perfiles del interlocutor y de la empresa, presentación del establecimiento, preguntas y dudas y, finalmente, el cierre y seguimiento.

En cada uno de estos pasos es importante presentar el hotel de forma efectiva al organizador de eventos. Previamente a la preparación de la visita, conviene recordar que las empresas hoteleras buscan nuevos valores para su personal: responsabilidad,

iniciativa, creatividad, ganas de aprender, pues el objetivo último no es solo vender, sino llegar a satisfacer y fidelizar a clientes cada vez más exigentes y selectivos.

Ante esta situación el comercial que quiera hacer bien su trabajo deberá integrar tres aspectos básicos:

1. Tener los conocimientos necesarios ((SABER)
2. Tener las habilidades necesarias (SABER HACER)
3. Tener la más total y absoluta predisposición (QUERER HACER)

De las tres características a integrar, indudablemente el comercial debe saber que la más importante es la tercera: tener actitudes positivas, sin olvidar ninguna de las dos anteriores.

4.2.1. Preparación previa a la visita

Aunque salir a la calle a vender es la mejor manera de asegurar nuevos contactos para el hotel que pasarán a materializarse más adelante, hay un paso que debe preceder siempre al proceso de venta que es la planificación previa a la visita.

Si bien esta planificación, y la investigación que conlleva, pueden parecer largas, debemos recordar que es clave para materializar posteriormente una venta.

Conocer el propio hotel, sus servicios y posibilidades ayuda a las tareas de ventas que hay que realizar, de dos formas diferentes. Primero, se sabrá qué es lo que se vende, puesto que se conocerán las fortalezas y debilidades del hotel, y cómo mostrarlas o disimularlas según se desee. Segundo, e igual de importante, conocer los datos básicos del hotel proporciona al comercial la confianza necesaria para atender una visita comercial con garantías.

CUADRO 4.1.
Ejemplo de preguntas más frecuentes

¿A partir de cuántas habitaciones es considerado un grupo? Si reserva 10 habitaciones por noche es considerado como un grupo, y se puede obtener una tarifa especial.

¿En qué planes se puede cotizar un grupo? Se puede cotizar de las siguientes maneras:

SOLO HABITACIÓN, conocido como EUROPEAN PLAN, (E.P.): Solamente incluye el coste de la habitación.

MEDIA PENSIÓN, conocido como HALF PENSION: incluye el coste de la habitación, el desayuno y una comida (almuerzo o cena)

PENSIÓN COMPLETA, conocido como FULL PENSION: incluye el coste de la habitación, y la pensión alimenticia completa: desayuno, almuerzo y cena.

TODO INCLUIDO, conocido como ALL INCLUSIVE, (A.I.): Plan todo incluido, que comprende el coste de la habitación, todos los alimentos y bebidas, tanto de buffets como de bares y restaurantes, copas y refrescos, e impuestos.

¿En cuánto tiempo recibo respuesta a una solicitud de grupo? En menos de 24 horas tendrá una propuesta, por parte nuestra, de acuerdo a sus requerimientos tanto de disponibilidad como de tarifa.

¿En qué épocas del año puedo obtener mejores tarifas grupales? Depende del hotel y la ciudad, por ejemplo en los hoteles de ciudad, las mejores tarifas las puede obtener en fin de semana (viernes, sábado y domingo). En los hoteles de playa después de la época de verano, sin contar los puentes, días festivos y navidades, por lo que serían los meses de mayo, junio, septiembre, octubre y noviembre.

¿Ofrecen salones gratis? En el caso de hoteles de playa, se ofrece gratis el uso de un salón, por el doble de habitaciones contratadas. Por ejemplo si reserva 10 habitaciones, ofrecemos gratis un salón para 20 personas.
En el caso de los hoteles de ciudad, depende de lo que se vaya a consumir en el salón.

Para garantizar un grupo ¿cuál es el procedimiento? Después de enviarle la cotización y que usted dé por confirmado el evento, se le envía un contrato donde se especifica el bloqueo de habitaciones, salones y las políticas de depósitos y cancelaciones, ese contrato se firma por ambas partes y al recibir el primer anticipo, se dará por confirmado el evento.

¿Qué información debo proporcionar para bloquear un grupo? Datos generales del contratante; nombre del evento; número de habitaciones, con fecha de entrada y salida; tipo de habitaciones sencillas o dobles (con 2 camas); requerimientos de salones, días, horario y tipo de montaje; actividades recreativas, o sociales y elección de menús.

¿Hay algún problema si mi evento lo contrato con alguna agencia de viajes? No hay ningún problema, para nuestra cadena, las agencias de viajes son nuestros clientes también, y son exactamente iguales las tarifas y el servicio que recibe si contrata el evento directamente, o con algún intermediario.

¿Puedo ganar puntos del programa de fidelidad de su Cadena si reservo una convención? Usted puede ganar puntos de nuestra cadena al contratar un grupo de mínimo 10 habitaciones, en cualquiera de nuestros hoteles. Los puntos que acumula son en fines de semana en hoteles de ciudad, gana 1.000 puntos por noche por grupo, y entre semana 200 puntos por noche por grupo; en playas gana 200 puntos por noche por grupo en fines de semana, y 1.000 puntos por noche por grupo entre semana. Los puntos los puede cambiar por noches en cortesía en cualquiera de nuestros hoteles en el mundo.

Si quiero ir a conocer el establecimiento, antes de firmar un evento, ¿me cobran la habitación? Cuando el grupo es menor de 50 habitaciones, le otorgamos una tarifa especial para su visita de inspección, y en caso de que se confirme la convención, se le abona en su factura general lo que pagó por su estancia, solamente por el concepto de hospedaje. En el caso de que sea un grupo mayor de 50 habitaciones, le podemos otorgar 2 habitaciones gratuitas, para una estancia de 2 noches, 3 días, para su visita de inspección.
En su visita, le atenderá un responsable comercial, que le facilitará un recorrido por todas instalaciones del hotel.

¿Cuáles son las políticas de depósitos? Una vez firmado el grupo, se le pedirá un anticipo del 20% del total del evento para garantizar el bloqueo de habitaciones, y el saldo restante, se puede ir fraccionando en pagos hasta cubrir el 100% del evento, antes de la llegada prevista. Los gastos extras los pueden liquidar directamente en el hotel.

En caso de que quiera cancelar el grupo o algunas habitaciones, ¿cuál es el procedimiento? Antes de que nos dé el primer anticipo, puede cancelar el total del grupo sin cargos de cancelación. Una vez realizado el anticipo puede cancelar como máximo:

el 30% del total del bloqueo 2 meses antes
el 15% del bloqueo 30 días antes
el 10% del bloqueo 15 días antes sin cargos de cancelación

Cualquier cancelación por encima de estos porcentajes tendrá un cargo de una noche de estancia, más los impuestos que correspondan.

En caso de desastres naturales como terremotos, huracanes, incendios, inundaciones o casos de fuerza mayor como conflictos bélicos, ¿qué procede? Se reembolsa el 100% de los anticipos en caso de que quieran cancelar el evento, por otro lado si desea posponer a una nueva fecha, los anticipos se mantienen para la siguiente fecha.

No hay que preocuparse en exceso por las preguntas que pueda formular un cliente potencial, ya que se tendrán preparadas las respuestas de antemano a preguntas como: cuántas habitaciones hay disponibles, tamaño y capacidad de las salas de reuniones, el equipamiento audiovisual disponible, etc.

Dado que es muy difícil memorizar cada detalle del establecimiento, muchos hoteles preparan un archivo de datos, por ejemplo en formato *power point*, para ayudar a sus comerciales a saber lo suficiente del hotel y, sobre todo, para presentarlo de una forma adecuada a los potenciales clientes. Esta información puede ser actualizada según se necesite y actúa como una excelente herramienta en el proceso de ventas.

Saber todo lo que sea posible sobre los hoteles cercanos al nuestro, que entendamos son nuestra competencia, sirve a los comerciales para vender mejor. Si se sabe que las tarifas de un competidor son algo más bajas que las nuestras, puede esperarse que un cliente potencial presente una objeción, y estaremos preparados para justificar el coste adicional señalando los servicios especiales de nuestro establecimiento, el aparcamiento gratuito, o alguna otra característica que el organizador de eventos pueda percibir como una justificación clara del porqué de esa diferencia de precios.

Obtener información previa sobre los clientes potenciales es esencial para adaptar las presentaciones, y para estar preparado para satisfacer las necesidades que los organizadores de eventos nos hagan saber durante la visita comercial, y sus posibles preguntas.

No basta con conocer los productos, servicios y objetivos de tus clientes. Un buen comercial, a la hora de llevar a cabo la preparación previa a la visita, tiene que saber todo lo posible sobre los negocios de sus clientes, y de sus potenciales clientes, incluso del funcionamiento a nivel global y tendencias del sector económico en el que esté esa empresa. Los comerciales deben entender cómo obtiene sus beneficios la empresa a la que intentan captar y cuál es su presupuesto.

Muchos hoteles realizan sondeos o llamadas telefónicas para reunir información de sus clientes potenciales. No hay que olvidar las posibilidades de obtener información que ya esté teóricamente a nuestro alcance, para lo que habremos previsto de antemano hablar con organizadores de eventos, con los que hayamos establecido relación de confianza, que ya estén haciendo uso de nuestro hotel y a los que después de preguntarles en el momento y lugar adecuado sobre sus opiniones personales al respecto de nuestro establecimiento, les preguntaremos también sobre otros clientes potenciales que ellos pudieran conocer.

Las visitas comerciales en las que se inicia un contacto, sin que exista ningún grado de interés inicial por parte de los potenciales clientes, se llaman "visitas a puerta fría". El porcentaje esperado de éxito en estos casos es comprensiblemente menor que cuando se trata con antiguos clientes o mediante el uso de recomendaciones que hayan hecho terceros para presentarnos. En el caso de visitas a puerta fría, deberemos tener muy en cuenta que contactar con la persona correcta, a la primera, es prácticamente imposible.

Una vez que se decide que un cliente potencial puede sernos válido, debe ponerse en marcha el procedimiento para iniciar la visita comercial. Si algún tipo de campaña

o acción publicitaria precede a la visita, con facilidad podemos aumentar la eficiencia de estas gestiones comerciales. Se puede enviar a la persona de contacto, junto con una carta personal o correo electrónico, el folleto de las instalaciones con las que cuenta el hotel para atender eventos. Hay que hacer un seguimiento con otra carta, o correo electrónico, si no se tienen noticias en unas semanas. Después hay que concertar una cita por teléfono. Si se fracasa, hay que seguir intentándolo.

Las visitas comerciales más efectivas serán seguramente aquellas en las que después de una llamada de teléfono, se ha acordado previamente una visita con el posible cliente, pero no hay que descartar por completo visitar sin cita previa.

Una vez que se ha completado la fase de investigación de la planificación previa a la visita, hay que reunir el material necesario para lograr una presentación efectiva. Un *kit*, o maletín de ventas bien organizado, debe incluir solo la información pertinente a las necesidades de cada posible cliente. Buscar entre demasiado material en un *kit* de ventas, ante el cliente, da como resultado una pérdida de ritmo en la presentación, y una mala imagen del comercial.

La mayoría de los kits de ventas contendrán información básica como:

- Un folleto de información general del establecimiento
- Un folleto de información sobre las salas de reuniones y banquetes
- La oferta de comida y bebida
- Ayudas visuales como planos o un *book* de fotografías de eventos atendidos
- Una presentación en formato digital para ordenador portátil
- Un mapa de dónde está el establecimiento
- Plano general del establecimiento, incluyendo parking, y plano de los salones, en particular
- Otros que se consideren adecuados

Si se planea incluir cartas de reconocimiento de buenos servicios prestados en anteriores eventos, hay que asegurarse de que son relevantes para el potencial cliente.

4.2.2. Comienzo de la visita comercial

Hay que comenzar de manera que el cliente esté cómodo y no demasiado atareado o agobiado, y se entienda que se puede establecer una buena relación. El comercial deberá recordar mantener una actitud positiva durante toda la visita, y si es necesario, volver a releer sus objetivos encaminados a captar, satisfacer y fidelizar a sus clientes.

Después de la presentación, y tan pronto como sea posible, hay que dejar claro el propósito de esa visita, que bien puede ser una nueva captación, ofreciendo por ejemplo espacio adicional sin coste en salones, o bien tratarse de la recuperación de un antiguo cliente que hace tiempo que no cuenta con nosotros. A continuación debemos presentar una ventaja o dos que darán al posible cliente una razón o motivo para seguir escuchándonos.

Una vez que se han establecido las ventajas del hotel, hay que ir al grueso de la presentación, donde se pide permiso al potencial cliente para continuar, formulando

preguntas como: "¿Estaría interesado en saber cómo usaron otras empresas/instituciones una de nuestras fiestas temáticas para aumentar la asistencia?" o "¿Puedo mostrarle algunos ejemplos de nuestro moderno sistema audiovisual?". Si hay una respuesta positiva podremos continuar, si no está interesado, hay que darle las gracias y pedirle una cita para más adelante.

4.2.3. Obtención de perfiles del interlocutor y de la empresa

El comercial debe recordar que nunca podrá fidelizar a un cliente si a lo largo de todo el proceso comercial solo se preocupa de sus objetivos transaccionales a corto plazo en vez de intentar crear bases sólidas para una estrategia relacional de largo alcance.

Hay que involucrar al potencial cliente en el proceso de venta para determinar sus necesidades, dirigiendo la conversación mediante preguntas de forma adecuada. El procedimiento interno que montemos para este apartado, que estará por escrito en los manuales de procedimientos del departamento, debe decir que siempre antes de la presentación nos habremos acostumbrado a hacer preguntas de forma dirigida, para prepararnos adecuadamente. Usamos dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.

Las preguntas cerradas requieren una respuesta concreta y son del tipo: "¿Cuántas sesiones formativas celebra cada mes?" o "¿Cuál es la asistencia media a su convención anual?".

Las preguntas abiertas, por otra parte, dan al cliente potencial la oportunidad de expresar sus sentimientos, y son tales como "¿Por qué cree que el evento del año pasado tuvo tanto éxito?" o "¿Qué factores son los más importantes para usted a la hora de elegir un centro vacacional?"; nos ofrecerán pistas sobre qué es importante para el cliente potencial y pueden ayudar a ajustar la presentación que vayamos a hacer a la vez que dar respuesta a nuestro interlocutor.

Una batería de preguntas que sea efectiva es uno de los aspectos más importantes para conseguir el éxito en nuestras visitas comerciales y en las presentaciones que tengamos que hacer. Uno de los apartados imprescindibles a recordar es que hay que decidir qué información se necesita del cliente potencial por adelantado, y usarla como referencia para formular preguntas durante la visita.

4.2.4. Presentación del establecimiento

Aunque todo comercial debe tener preparada y ensayada una presentación dirigida a las necesidades de cada segmento de mercado, se aumentan las posibilidades de tener éxito si se adapta esa presentación general a cada cliente específico. La mayoría de los clientes estarán realmente interesados solo si lo que se les ofrece les interesa o les puede beneficiar. Es vital para el comercial recordar en estos momentos que, en lugar de vender un producto, hay que solucionar un problema. Se debe tener en mente siempre que hay que presentar las características del hotel como ventajas para el cliente, recordando que vender también podría describirse como ayudar a alguien a comprar.

La presentación debe dirigirse directamente a las necesidades del cliente –y debe incluir soporte visual como fotografías, planos, gráficos y tablas–, para permitir al or-

ganizador de eventos visualizar cómo trabajará el hotel con el potencial evento del que se esté hablando. Muchos comerciales, son capaces de usar soportes audiovisuales muy sofisticados, que por ejemplo pueden incluir vídeos, pero lo importante para tener éxito es en qué medida el cliente se siente identificado con ellos.

Una vez terminada la presentación, hay que hacer una puesta en común, diciendo: "¿Tienen alguna duda o pregunta?", que lleve a la finalización, o a la siguiente fase de la visita comercial: la superación de objeciones.

4.2.5. Dudas y preguntas

En este punto de la visita comercial, seguramente un organizador de eventos tendrá preguntas, dudas u objeciones que hacernos. Es importante tenerlas previstas por nuestra parte y ser capaces de responder de inmediato, con coherencia y credibilidad.

La pregunta más habitual tiene que ver con el precio, el producto, o simplemente con una falta de interés o atención en nuestra presentación. Lo que nos digan con respecto al precio puede ser superado si marcamos un beneficio o valor añadido que lo pueda compensar, si lo tenemos previamente preparado y somos convincentes en exponerlo. Siempre que sea posible, hay que apartar la atención del precio incluso diciendo: "Dejando el precio a un lado, por un momento, ¿tienen alguna otra preocupación o pregunta?". Esta táctica puede funcionar si se demuestra a nuestro interlocutor, lo bien que el hotel atiende las necesidades del cliente.

Comentarios al producto como "Su establecimiento puede no ser tan atractivo para los asistentes como el nuevo complejo abierto en la zona" pueden manejarse de diversas formas. Hay que intentar replantear la objeción y ofrecer una respuesta positiva, como la siguiente: "Deduzco que nuestro hotel no le parece lo suficientemente moderno. Aunque somos un establecimiento más antiguo, nuestras habitaciones y espacio para eventos han sido renovados por completo y ofrecemos todos los servicios que pueden encontrarse en los nuevos hoteles de la zona. Los clientes nos dicen que nuestro hotel tiene encanto y un gran carácter".

Frases por falta de interés, como: "Estamos contentos con nuestro actual hotel", pueden superarse descubriendo por qué está satisfecho el cliente y ofreciendo ventajas comparables y adicionales. Incluso se puede indicar que un cambio de ubicación puede resultar estimulante para los habituales asistentes. En este apartado debemos tener en cuenta que en algunas ocasiones un cambio de ubicación podría ser considerado aceptable para el organizador; a modo de oferta de una alternativa, sin implicar en modo alguno que la elección del otro establecimiento fuera deficiente. Si el cliente no cambia de idea en ese punto, sigue siendo una buena práctica preguntar por una posible consideración del hotel para un evento en el futuro. Hay muchos factores que desconocemos, y que pueden entrar en juego en una fecha futura, que pueden generar una oportunidad para nuestro hotel.

Cuando se gestionen las objeciones no deberemos criticar nunca a la competencia. En el mejor de los casos es poco profesional, en el peor, el organizador de eventos puede considerar que nuestras palabras van en contra de su buen criterio, y se puede perder cualquier posibilidad de generar una oportunidad en el futuro.

4.2.6. Cierre y seguimiento

La habilidad de gestionar bien el cierre de una venta en la visita comercial puede aprenderse y ser más fácil de hacer si los comerciales se dan cuenta y entienden lo que los clientes esperan que se les vaya a pedir.

Hay muchos tipos de cierre, aunque nos centraremos en dos, ya que en realidad nunca se sabe cuándo se debe cerrar una visita comercial. Los llamaremos cierre de prueba y cierre definitivo.

Los cierres de prueba se utilizan para obtener respuestas del cliente y se usan para alcanzar un acuerdo, ya que el comercial va pidiendo una respuesta positiva del cliente en cada pregunta. Puede usar preguntas como las siguientes: "¿No cree que nuestro equipo audiovisual mejorará enormemente sus sesiones formativas?" o ¿"No cree que nuestro salón sería una elegante ubicación para su banquete de entrega de premios?" o "¿No cree que nuestro campo de golf es uno de los mejores de la región?".

Al usar esta técnica, las respuestas positivas, la repetición de ventajas por parte de un cliente, y señales no verbales positivas como que el cliente muestre aceptación o sonrisas son excelentes indicadores de que el vendedor puede continuar hacia el cierre definitivo.

En este momento de la visita comercial puede ser que el cliente haga una manifestación directa que no deje lugar a dudas en cuanto a sus "intenciones de compra". Esto no ocurre habitualmente puesto que lo normal es que el cliente dude, se lo piense, dé vueltas a la idea y en todo caso, nos envíe alguna "señal de compra". Los dos tipos de "señales de compra" que el cliente puede emitir son: verbales y no verbales.

El cierre definitivo es la parte que nos llevará a que el cliente solicite la reserva en el hotel. Debería llevarse a cabo en cuanto el cliente muestre interés en lo que le estamos presentando y provocar un compromiso. El cierre tiene que ser lo más directo posible, con una pregunta como: "¿Reservamos de forma definitiva?". Después de hacerla, el comercial debe callarse y dar al cliente la oportunidad de responder. Hay que evitar la tentación de seguir hablando en esos momentos ya que puede que se diga algo que sin querer, provoque en el cliente preocupaciones que antes no había considerado, o tenido en cuenta.

Una vez terminada la visita hay que marcharse tan pronto como sea posible, de forma educada, y se haya hecho una venta o no, hay que dar continuidad a la visita comercial, con una carta o correo electrónico de agradecimiento. Este gesto muestra el compromiso con el nivel de calidad del hotel con respecto al servicio prestado a clientes, ayuda a posicionar el establecimiento en la mente del cliente y puede acabar proporcionando futuras ventas.

Si se alcanza un compromiso, el seguimiento es todavía más importante. Se querrá atender al cliente con frecuentes contactos post-venta, incluyendo el mantenerle informado sobre el progreso de los preparativos para el acto. Por parte del comercial, también es importante hacer un chequeo, puesta en común, o demostrar interés por la marcha del evento con el organizador durante el servicio. Se trata es establecer una relación personal con el organizador adaptada a este contexto.

Es esencial contactar con el cliente después del acto para asegurarse de que todo ha salido según lo planeado. Este tipo de compromiso lleva a que los clientes reserven

de nuevo y a lograr negocios adicionales a través del método conocido como boca-oreja, que propagan los clientes que han salido satisfechos.

4.3. La venta telefónica

Uno de los problemas de las visitas comerciales es que cada vez son más caras. Muchos hoteles están recortando gastos en las visitas comerciales que se tienen que realizar personalmente, aumentando el uso del teléfono y del email, sobre todo como herramientas para estudiar a los clientes potenciales y fijar citas con ellos.

Aunque las llamadas telefónicas no deben ser un sustituto para todas las visitas personales que puedan hacerse, se debe ser competente en el uso del teléfono como medio para aumentar el contacto con el cliente, estudiar clientes potenciales para hacer más efectivas las visitas, y ofrecer asistencia inmediata a clientes en caso de situaciones urgentes.

4.3.1. Técnicas para la venta telefónica

Dado que usar el teléfono es mucho más impersonal que hablar personalmente con un potencial cliente, es importante que el hotel y los comerciales desarrollen técnicas para lograr un uso más efectivo de esta herramienta de venta. Al igual que con la visita personal, "preparación" es la palabra clave: debe tenerse un resumen de lo que se va a hacer y decir. Un esquema escrito con claridad ayudará a mantener el control de los pensamientos y a mantener una conversación fluida. Hay que tener a mano información de apoyo –precios de habitaciones, tamaño y posibilidades de las salones, disponibilidad, etc.– controlada de forma previa, para no tener que revolver buscándola, así como papel y lápiz para tomar notas o recordar información que nos pueda solicitar el cliente, a no ser que se anote directamente en el archivo de seguimiento correspondiente en el ordenador.

Por lo impersonal que resulta, es fácil descartar una voz en un aparato electrónico, por lo que hay que hacer que el tiempo al teléfono sea lo más productivo posible. Para hacer las llamadas, hay que elegir una hora en la que no haya interrupciones habituales en el trabajo del comercial, y recordar que es seguro que un potencial cliente se moleste si se le hace esperar. En algunos hoteles, los comerciales tienen periodos de tiempo al teléfono, limitados, concretos y previamente estudiados, durante los cuales pueden hacer sus llamadas.

Usar el teléfono para estos fines exige dominar varias técnicas. Hay que sujetar el auricular algo alejado de la boca y hablar despacio y con claridad. Hay que identificarse inmediatamente, y hacer lo propio con el hotel. Hay que darle personalidad a la llamada –siendo alegre, pero profesional– y siempre deseando escuchar la opinión del posible cliente.

4.3.2. Análisis a potenciales clientes

El teléfono y el uso del correo electrónico facilitan hacer una clasificación previa de clientes potenciales antes de fijar citas para hacer las visitas comerciales. Las entrevis-

tas realizadas a potenciales clientes nos facilitan información que puede ser añadida para mejorar la presentación de ventas de una visita comercial, las llamadas a realizar por teléfono o los envíos de correos electrónicos.

Esta información puede ayudar al comercial a determinar las necesidades del potencial cliente y valorar si representa un negocio viable. En hoteles medianos y pequeños, se llevan a cabo sondeos de marketing con ayuda de miembros del personal administrativo del hotel, que se encargan de hacer las llamadas por teléfono, mientras que los grandes establecimientos y cadenas pueden tener todo un departamento que sondee a los clientes potenciales. Para ayudar y complementar al personal comercial, formar a personal administrativo en técnicas telefónicas es recomendable, puesto que se consigue que los comerciales obtengan un mejor empleo del tiempo y se centren en sus visitas.

4.3.3. Concertar citas por teléfono

El teléfono es una herramienta útil para fijar citas y concretar visitas comerciales, donde se harán presentaciones de ventas. Una de las tareas más difíciles es sortear a los intermediarios, bien sea el recepcionista, el secretario, el adjunto, etc., para acabar contactando con el responsable. El intermediario suele ser la persona de esa organización que nos permite determinar quién toma las decisiones para celebrar eventos. Su respuesta y el nivel de ayuda que nos preste pueden marcar la diferencia entre lograr una cita o no.

Como estas personas también pueden ser una fuente adicional de información, es importante establecer una relación con este personal de apoyo, deben ser siempre tratados con respeto y para lograr mejores resultados, debería contárseles el objetivo de la llamada, y cómo pueden beneficiarse la empresa y en particular su jefe.

Los organizadores de eventos suelen estar ocupados, y su tiempo es escaso, por lo que hay que recordar que el objetivo de la llamada es solamente fijar una cita, y que ese no es el momento de conseguir una reserva. Una vez que se ha contactado con el responsable, la llamada para la cita conlleva tres pasos: inicio de la llamada, presentación y fijar una cita.

Debemos tener cuidado de que la llamada no se convierta en una detallada "visita" telefónica, y que el potencial cliente piense que ha recibido suficiente información como para aplazar la cita o que ya no la necesita. Hay que hacer hincapié en el material que se tiene, como una presentación audiovisual, que deberá mostrarse.

4.3.4. Las llamadas telefónicas de ventas y su seguimiento

Es tan importante hacer un seguimiento de las llamadas telefónicas como de las visitas personales, sobre todo debido a que una llamada telefónica no deja tanta huella como una visita. Dado que cuando se establece contacto telefónico se busca información o concertar una cita, hay que tomarse el tiempo necesario para escribir una carta o correo electrónico, agradeciendo al potencial cliente su tiempo, bien haya sido para faci-

litar la información que le hemos preguntado, o bien para confirmar por escrito la fecha y hora en la que se ha concertado la futura visita comercial.

Hay que utilizar este contacto con una herramienta adicional que podemos utilizar muy bien a nuestro favor. Junto con una carta o correo electrónico escrito con profesionalidad, hay que añadir la información habitual en el formato adecuado, que incluirá: hoja de precios de habitaciones, menús, etc., o algunos folletos del hotel para familiarizar al potencial cliente con el establecimiento. Unos días más tarde, se le debe volver a llamar por teléfono para verificar que recibió el material.

Este tipo de seguimiento no solo hace que el posible cliente tenga en mente la oferta, sino que también observe el nivel de calidad o compromiso del hotel con el servicio al cliente. Estas estrategias de demostrar expresamente la voluntad de trabajar con esos clientes suelen dar mejores resultados con organizadores de eventos que son no-profesionales o con aquellos que tienen una experiencia limitada.

4.3.5. Técnicas de gestión telefónica

La tecnología se ha implantado de forma tan veloz, que muchos organizadores de eventos prefieren hacer negocios a través del email, por lo que los departamentos o unidades comerciales del hotel que no tengan correo electrónico tienen de antemano sus posibilidades muy disminuidas.

Las peticiones de información en las que nos solicitan datos sobre el hotel también pueden llegar a través de Internet, de la página web del hotel, del fax, de llamadas telefónicas, por correo o de gente que entra por la puerta al hotel. Es vital que todas estas peticiones de información se atiendan de inmediato, por el método más adecuado, bien sea el correo electrónico, el teléfono o la atención personal a las personas que nos llegan redirigidas de otros departamentos del establecimiento.

Un gran número de hoteles utilizan sistemas de buzón de voz en su servicio de teléfono, que aunque son cómodos, no gustan a muchos organizadores de eventos que quieren una respuesta rápida, por lo que los teléfonos del departamento comercial deben ser atendidos por una o varias personas. Esto no solo muestra que un hotel está interesado en el negocio del organizador, sino que ofrece la oportunidad de que el comercial determine las necesidades del potencial cliente y proceda a contestar sus primeras preguntas o dudas inmediatamente.

Las peticiones de información deben ser gestionadas del mismo modo que las llamadas de ventas, y debe hacerse un seguimiento de las mismas a través de una nueva llamada telefónica. En ningún momento el procedimiento que se establezca para los comerciales debe concebirles como simples receptores de reservas. Durante la llamada, el comercial debe hacer suficientes preguntas para poder presentar las propuestas que tenga que hacer del hotel, de forma efectiva. Conociendo al cliente potencial y sus necesidades, incluso si no se puede gestionar el negocio en ese momento, se establece una relación en la que se crea un mayor potencial para futuros negocios.

A) Telemarketing

Consiste en una investigación telefónica a gran escala para identificar y clasificar nuevos clientes potenciales. Iniciaron este procedimiento las grandes cadenas, y su práctica se ha extendido a todos los niveles y tamaños de hoteles. Incluso los pequeños hoteles han descubierto que puede ser una valiosa herramienta para contactar con clientes potenciales antes de enviar a los comerciales a realizar visitas.

Se divide en dos partes fundamentales: clasificación e investigación del mercado. Cuando un hotel desea simplemente obtener información, los pequeños hoteles pueden utilizar personal adicional que no forme parte del equipo comercial, como secretarias, personal de recepción, etc., para ayudar en las tareas que hay que hacer a través del teléfono.

Para esfuerzos a gran escala, se forma a personal profesional de empresas especializadas en telemarketing, para que trabajen con guiones preparados. Utilizando este guión, un agente de marketing especializado puede contactar con 50 potenciales clientes al día, o incluso más, bien sea para obtener información o para presentar el hotel y cerrar una venta.

La reducción en los presupuestos de los departamentos o áreas comerciales de los hoteles ha causado que muchos establecimientos aumenten sus esfuerzos de telemarketing hasta alcanzar, incluso, la venta final. Esto es especialmente cierto cuando estamos tratando con clientes potenciales de zonas alejadas.

Un buen guión de telemarketing debe ser lo suficientemente corto e interesante para que el potencial cliente esté dispuesto a atendernos al teléfono, pero también lo suficientemente largo para obtener la información o venta deseadas. También debe ser específico, explicándose al principio de la conversación las ventajas para el cliente. Debe estructurarse para involucrar al cliente en la conversación, y ofrecer la oportunidad de expresar sus opiniones y necesidades. Cuando se presione para lograr una venta, hay que seguir los mismos pasos que en una visita personal.

Se usa también para realizar investigación del mercado y determinar exactamente qué buscan los organizadores de eventos. Esta información se debe utilizar para actualizar las instalaciones y servicios del hotel, facilitando al comercial la presentación que tenga que hacer del hotel, como el establecimiento que satisface las necesidades de cada organizador de eventos.

Independientemente del tipo de programa de telemarketing que se implemente, es esencial que sea tan disciplinado como cualquier otra forma de venta. El personal debe estar formado y entrenado a conciencia, y debe haber metas establecidas de forma clara, que estén bien definidas, a la vez que se hace un seguimiento que asegure que se cumplen y alcanzan los objetivos marcados.

Hay establecimientos han sido capaces de desarrollar cuestionarios para ser enviados por email, que complementan la información que en algunos casos no se puede conseguir por falta de tiempo de la persona que ha sido llamada, y que pueden usarse para perfilar las necesidades de los potenciales clientes y aumentar la información que se tenga de ellos. Estos cuestionarios deben ser fáciles de entender y de rellenar. Generalmente estarán preparados para que el cliente solo tenga que ir poniendo cruces en los correspondientes apartados o preguntas, y se habrá calculado que en ningún caso se tarde más de diez minutos en rellenarlos.

B) Bombardeo de ventas

Es una acción comercial específica, que se centra en contactar con clientes potenciales en un área geográfica concentrada, por un breve periodo de tiempo, que normalmente llega hasta tres días. Es una herramienta efectiva para lograr nuevos negocios. Consiste en "llamadas telefónicas en frío" a potenciales clientes, negocios, instituciones y empresas de la zona.

Como efecto no deseado de esta acción, hay que tener en cuenta que las llamadas inesperadas y aleatorias a organizadores de eventos no suelen tener una buena acogida por su parte, incluso pueden sentir que esas llamadas son indiscretas y hasta descorteses.

Existen otros bombardeos de ventas que pueden ser más elaborados. Un hotel nuevo, por ejemplo, quizás desee usar esta técnica para presentarse a su comunidad. Podría utilizarse para invitar a clientes potenciales a asistir a una presentación especial del establecimiento. Si se utiliza para presentar un hotel nuevo, o para promocionar una presentación especial de un establecimiento, se necesita una planificación extensa y bien llevada, ya que ese programa puede incluir presentaciones audiovisuales, recorridos por el establecimiento, y servicios de comida y bebida, dependiendo del presupuesto con el que se cuente.

En muchos casos, personalidades locales o nacionales, figuras políticas, actores o famosos, son invitados para estimular el interés general y dar credibilidad al establecimiento. Independientemente del tipo de programa que se planifique, su propósito final debe ser mostrar la habilidad de un hotel para gestionar negocios con eventos. Es importante, en estos casos, lograr que asista el mayor número posible de clientes potenciales al evento y que vean la presentación especial que se haya previsto.

Existe la opción de que varios establecimientos de una misma zona se unan con la oficina local de turismo, o el Convention Bureau en su caso, para llevar a cabo un bombardeo de ventas. Hay que tener en cuenta que habrá varias entidades involucradas en esa campaña, como el Convention Bureau o la oficina de turismo, los hoteles de la zona, las empresas de gestión de servicios en destino, y las atracciones turísticas de la zona, y otros posibles patrocinadores, en un esfuerzo de ventas coordinado para atraer a un mercado específico.

Tanto si lleva a una presentación del hotel o se emplee simplemente para sondear a potenciales clientes, la mayoría de los establecimientos comienzan esta planificación con varias semanas de antelación. Las cartas de invitación en su formato postal, o sus correspondientes envíos por correo electrónico, se envían a los potenciales clientes para avisarles de la inminente cita. Esta estrategia conduce a "llamadas en caliente", que recibiremos o llevaremos a cabo con organizadores que tienen alguna idea de lo que el hotel puede ofrecer. Como colofón de este apartado, es muy importante llevar a cabo una presentación adecuada, ya que dará como resultado que el participante en el bombardeo de ventas conozca a otros potenciales clientes, y se cree una atmósfera propicia para generar futuras ventas.

Cuando se planifica se usa un directorio de la ciudad, para estudiar de forma específica en qué áreas objetivo vamos a trabajar. Proporcionar una lista de clientes potenciales en una zona concentrada a cada comercial que participe en esa acción reduce en gran medida el tiempo de traslado, ya que los lugares a visitar estarán muy cercanos,

permitiendo realizar de 75 a 90 visitas en un periodo de tres días, si todo se desarrolla satisfactoriamente.

En la mayoría de los casos, se utiliza simplemente para recoger información, clasificar clientes potenciales, o invitarles a esa presentación puntual que haya preparado el hotel, por lo que no siempre es necesario utilizar al propio personal del departamento comercial. Algunos establecimientos contratan personal temporal, o emplean estudiantes universitarios orientados a la función comercial, para realizar esos bombardeos durante sus periodos de vacaciones.

Cada persona involucrada debe comprender claramente el propósito, incluyendo cuántas llamadas debe hacer y a qué preguntas puede responder. Si se emplea un equipo externo, a los participantes se les instruye para dirigir a los contactos a un miembro del personal de ventas del hotel. A los que lo llevan cabo, se les deben haber entregado un número suficiente de encuestas y todos los materiales asociados que se haya previsto, como por ejemplo tarjetas del hotel, folletos de eventos, y objetos de bajo coste con el nombre y número de teléfono del hotel impresos, para que el cliente potencial los tenga delante, cuando se les haga la encuesta.

CUADRO 4.2

Reporte de acción comercial

Cliente: (Nombre)

Nº de Cliente: (nº de identificación) /NIF: /Sector: (Sector)

Fecha: (fecha de la ejecución) /Acción: (Acción)

Motivo: (Motivo) / Resultado: (Resultado)

DIRECCIÓN:

Calle: Nº

Código Postal:

Población: Provincia:

País:

Personas de contacto de la Empresa

Nombre y Apellidos	Departamento	Función	email	Teléfono

Relaciones

Relación	Nombre

Necesidades

Acciones de Seguimiento

Comentarios Adicionales

El reporte de acción comercial es un documento que permite imprimir la acción comercial que se ha documentado en el CRM para cada Cliente. Se pueden imprimir tantas fichas d acción como necesite el comercial. Las fichas son un buen resumen de la reunión.

4.4. Otras técnicas de comercialización

4.4.1. Técnicas online

Las técnicas de comercialización de eventos online, a través de Internet, se pueden dividir en los siguientes apartados:

A) La página web del establecimiento

La microsegmentación es una técnica que consiste en dividir al público objetivo de un producto o servicio en partes lo más pequeñas posibles, en segmentos realmente muy pequeños. Muchos de estos segmentos, hasta hace poco tiempo, estaban fuera del mercado porque representaban una masa crítica insuficiente para que se considerasen rentables y por lo tanto no eran atacados con acciones de marketing. Esto ha cambiado con la llegada de Internet. Ahora, el coste de llegar a esos microsegmentos y de preparar una oferta especialmente pensada para ellos, ha hecho que sí sea rentable considerarlos parte del mercado.

En la mayoría de establecimientos hoteleros ya se cuenta con una página web que permite la comercialización de eventos. Se debe haber confiado el diseño de la página a empresas especializadas que, aparte de conseguir que en tiempo real se puedan incluso reservar salones y eventos en completo, permitan que se realice una gestión profesional de las técnicas conocidas como Marketing en buscadores (SEM, Search Engine Marketing) y Posicionamiento en buscadores (SEO, Search Engine Optimization).

Es preferible encomendar a empresas especializadas la gestión de las campañas de SEM y SEO, ya que es una labor tremendamente especializada, costosa, compleja y difícil de mantener por parte del propio personal del hotel.

Si se quiere llevar personalmente una campaña de marketing online, los tres buscadores más recomendables en los que trabajar son Google, MSN y Yahoo. Si solo se tienen recursos para trabajar en uno, el que generará mejor retorno de la inversión será posiblemente el primero de la lista. Cualquiera de los tres buscadores permite un registro fácil a empresas abriendo una cuenta a través de sus intuitivas herramientas y ayudas, facilitando formación en línea hasta niveles de iniciación.

La forma de dirigirse a microsegmentos en este entorno es preparar contenidos y anuncios para cada uno de ellos. Gracias a técnicas como el SEO o el SEM, el coste de atacar microsegmentos es realmente bajo. De hecho, en SEM, cuanto más concretas sean las palabras que compramos, teóricamente menos gente las comprará y por tanto menor coste tendrán.

Gracias a la microsegmentación podemos obtener CTR (Click Through Rate) elevados, en nuestras campañas de marketing online en buscadores, cosa que permite, por ejemplo, mejorar nuestra posición en el algoritmo de ordenación de resultados, sin coste alguno para nosotros.

Si después de hacer todos los cursos de formación que recomiendan estas plataformas se quiere seguir avanzando en conocimientos sobre SEO y SEM, lo más recomendable es buscar en la red empresas especializadas que ofrecen cursos en línea, con los que el interesado puede conseguir nivel de experto.

B) La inclusión del establecimiento en páginas web especializadas

Representa un nuevo canal de distribución que la tecnología facilita a través de Internet. Se trata de plataformas que en varios idiomas atienden las necesidades de organizadores de eventos que trabajan a nivel global.

Las hay de muy diversas naturalezas, y las más fáciles de usar son las que permiten que el propio usuario, en este caso el hotel, introduzca toda su información, características, condiciones y tarifas. Para su correcta gestión, deben permitir su integración a nuestros propios programas informáticos de distribución online, junto con todas las demás opciones de canales.

C) Programas de distribución online integrados con los de Revenue Management

Independientemente de las campañas de marketing y posicionamiento en buscadores existen en el mercado programas que facilitan conocer a través de Internet cuáles son los precios que las empresas de la competencia están utilizando. Con los programas que ofrecen empresas como Rate Tiger, por ejemplo, se facilitan los esfuerzos a realizar en distribución online de las habitaciones del hotel, y en la gestión de ventas, conocida como Revenue Management.

Funciona con precios dinámicos, según la existencia de habitaciones y/o salones para la fecha deseada, la demanda existente, la previsión de que se produzcan reservas para las fechas previstas, la antelación existente desde la fecha de reserva a la llegada prevista, días de la semana, estacionalidad, históricos, y otras variables que el establecimiento considere interesantes. La ventaja para los clientes consiste básicamente en que cuanto antes se hace la reserva, mayores son las posibilidades de obtener un mejor precio.

El Revenue Management, no se limitará a las reservas de un evento, sino que se extenderá al servicio postventa, ya que los clientes son conscientes del valor que la información de un buen trabajo de investigación hecho por el hotel con bases de datos puede aportarles, aunque cada uno lo define de una forma diferente y da un valor distinto a los diferentes atributos de un mismo producto o servicio. El hotel conseguirá un aumento de ventas mixtas cruzadas de sus diferentes productos y servicios, a la vez que aumentará su reputación online y la fidelización de sus clientes.

D) Las campañas que se puedan organizar en redes sociales

El auge de las redes sociales y la aparición de conceptos como el SMO, Social Media Optimization, son áreas en las que el hotel debe tratar de introducirse para sacarles el máximo de rentabilidad posible, atendiendo a sus recursos y posibilidades.

El posicionamiento y la optimización en Internet constituyen los elementos que influyen en la reputación, así que deben ser tenidos en cuenta y gestionados a la vez. A mejor posicionamiento online, mayor grado de exposición de la marca y por tanto, es mayor el impacto de la reputación, tanto para lo positivo como para lo negativo. De

una buena reputación de la marca dependerá que se pueda monetizar y rentabilizar el posicionamiento en Internet.

En cualquier caso, no hay que obsesionarse por crear una buena reputación, más de lo razonable, porque una actitud obsesiva nos puede llevar a saturar de mensajes a nuestra audiencia y a transmitir valores que acabarán yendo en nuestra contra.

Existen distintas formas de conocer la situación de una marca en la red, algunas de las cuales se pueden consultar directamente, como es el caso de la monitorización de la influencia de una marca en www.klout.com, la presencia en medios sociales en www.ubervu.com, o en foros en www.boardreader.com. Podremos considerar otra opción inscribiéndonos en las alertas de Google, conocer las tendencias en Twitter con www.trendistic.com, indagar en www.blogpulse.com o atender al interés de un tema concreto en distintos medios a través de www.addicttomatic.com.

E) El uso de la tecnología móvil

La próxima revolución del turismo, tras Internet, será la tecnología móvil. El cliente que asiste a eventos es un turista que tendrá en el futuro una relación muy íntima con sus móviles. Próximamente las estadísticas nos dirán que se venden más smartphones que ordenadores personales y la cobertura mejorará gracias a la banda ancha.

La *tecnología móvil*, que no se limita solamente al uso del teléfono móvil, representa ciertas ventajas con respecto a los ordenadores convencionales, desde los que tanto los usuarios de los eventos como los organizadores de los mismos seguirán informándose sobre productos, servicios y precios, ya que están siempre conectados, y se llevan encima. Los entornos de movilidad son muy eficientes, e incorporan voz, vídeo y datos. A nivel de ejemplos, sabemos que se pierden reservas realizadas por el usuario a través de ordenadores normales si en un momento dado tienen que llamar a un *call center*.

La tecnología móvil resuelve las desventajas de otros medios y los establecimientos hoteleros la incluirán en sus próximas estrategias comerciales de marketing, tal y como sus respectivas capacidades les permitan, ya que hoy en día permiten entre otras opciones reservar, check-in, check-out, prescindir de la llave o tarjeta para acceder a la habitación y recibir mensajes personalizados.

Para los comerciales hoteleros, el mundo del móvil y todo lo que lo rodea se identificará en un futuro cercano como un canal independiente por el que llegar e interactuar con el cliente, diferente de la mera comunicación telefónica y del acceso a Internet.

La comunicación a móviles a través de bluetooth o sms son habituales en ferias, congresos, presentaciones de producto y en acciones de marketing de proximidad. La sencillez y la rapidez que nos aportan estas acciones favorecen que el asistente a uno de estos eventos esté al tanto de todo lo ocurrido en el mismo, teniendo la información de primera mano y utilizando los mensajes que recibe como manuales de consulta.

Otra de las técnicas que los continuos avances en las plataformas tecnológicas ponen a nuestra disposición en móviles avanzados es la producción de eventos, con la ayuda de medios audiovisuales, cuya difusión se realice a través de *streaming*, con lo

que se consigue hacer llegar un mensaje corporativo y comercial a cualquier parte del globo.

4.4.2. Asistencia a ferias

Con el continuo e imparable avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la asistencia a ferias no deja de cuestionarse, sobre todo si nos posicionamos en términos financieros de retorno de la inversión (ROI).

Sin embargo, entendemos que las ferias comerciales ofrecen al hotel una oportunidad de contactar con organizadores de eventos. Una de las ventajas de las ferias comerciales es que se conoce a gente que compra o que está moviéndose en ese mercado. Otra ventaja es el coste relativamente bajo. Aunque la participación en una feria comercial requiere esfuerzo y gastos, puede ser rentable. Una visita de ventas cuesta alrededor de 300€, mientras que el coste medio de un contacto con un cliente nuevo en una feria comercial puede representar la mitad.

Si la oficina de turismo expone en una feria, es posible que el hotel comparta stand y gastos con ellos. Además de estas ventajas, las ferias comerciales también ofrecen excelentes oportunidades para ver lo que hace la competencia.

Hay también algunas desventajas. Primero está el coste inicial y el transporte del material necesario para mantener el stand en la feria. Estos gastos son especialmente prohibitivos para pequeños establecimientos que deben competir con los elaborados stands de los grandes competidores. En segundo lugar, es probable que la competencia participe en la misma feria y persiga el mismo mercado objetivo. Por último, el tiempo de quienes atienden en el stand puede ser ocupado por organizadores de eventos que no generen negocios para el establecimiento.

Para sacar el máximo provecho a la asistencia a una feria, la planificación es de nuevo esencial. Un plan de acción previo a la feria, identificando clientes potenciales y una estrategia para los contactos a realizar y el correspondiente seguimiento es una buena forma de asegurar el máximo beneficio, de nuestra participación en la feria.

El stand debe reflejar la imagen del hotel y el personal que lo atiende; en consonancia, también debe reflejar la profesionalidad prestada en los servicios del hotel. El personal debe estar siempre en actitud amable, atendiendo con cordialidad y facilitando la información que les sea solicitada. El stand debe estar diseñado de forma accesible y de tal manera que involucre a los potenciales clientes, y que tenga en cuenta el número de personas que van a atenderlo.

Independientemente de lo pequeña o grande que sea la feria, es importante recordar siempre que nuestro propósito es vender los servicios que presta el hotel. Para ello, es importante dividir por categorías a los potenciales clientes.

Hay que clasificar en categorías rápidamente a los potenciales clientes que llegan al stand, para determinar cuánto tiempo debe emplearse, en principio, en cada uno de ellos. Una hoja de encuesta o un cuestionario breve son un buen método para determinar si el visitante de un stand es un buen cliente potencial. Si no es probable que necesite el hotel, los comerciales deben ser educados, pero concisos, y pasar a un cliente potencial cuyo perfil haya sido mejor categorizado, para invertir más tiempo en él.

Las tareas a realizar en el stand de una feria no son complicadas a nivel comercial, si se han establecido metas claras para antes y después de la misma, y directrices para llevar a cabo el adecuado seguimiento. Es bastante raro y poco frecuente que en una feria se acaben firmando contratos, pero sí que en la feria se establece el marco de relación para que si el seguimiento es correcto se acaben firmando, después de realizar las oportunas visitas de seguimiento. Los contactos hechos en una feria deben monitorizarse lo antes posible después de la feria para que el contacto recuerde siempre el hotel. Este interés y la demostración del compromiso del hotel pueden dar como resultado nuevos negocios tanto de los propios contactos hechos en la feria, como, en el futuro, de las referencias conseguidas, si se ha hecho bien el trabajo.

4.4.3. Acciones con Convention Bureau

La función de un Convention Bureau (CB) es atraer convenciones, ferias y, en definitiva turistas, a la ciudad o zona donde está implantada. Un objetivo secundario es, por supuesto, ofrecer aquellos servicios que necesariamente acompañan tanto a las convenciones, como a las ferias o a los propios turistas, y hacer el seguimiento oportuno de los mismos.

Un Convention Bureau será sin duda un valioso aliado local, para vender al mercado de eventos, ya que representa una extensión del propio personal comercial del hotel y debe ser el punto de referencia de los esfuerzos en ventas de los hoteles de esa comunidad. Debe representar el punto de venta único para cualquier tipo de cliente, que esté considerando celebrar un evento en esa ciudad y ser imparcial en la representación de las diferentes instalaciones de la zona, si quiere tener éxito a medio y largo plazo.

Se estructuran de diferentes maneras. Algunas son organizaciones que se han afiliado en un objetivo común de atraer eventos, donde encontramos hoteles, compañías de transporte, restaurantes y comerciantes locales, que organizan de forma conjunta sus esfuerzos. En algunos casos, los que se nutren de un presupuesto municipal, operan salas de Exposiciones y Congresos, que se construyeron con fondos públicos.

El departamento comercial de un CB se establece de manera similar al de un hotel, pero a mayor escala. Su trabajo, llamado a veces marketing en destino, es promocionar la ciudad, traer eventos a la zona y hacer productiva y agradable la estancia del grupo. Cuando una oficina recibe una carta o llamada telefónica de un grupo diciendo que la ciudad ha sido elegida para su evento, desde el CB se envía un formulario a los hoteles locales y el hotel puede entonces contactar con el grupo.

Además de proporcionar posibles clientes a los hoteles y empresas de apoyo a los eventos, el CB también asiste en la ejecución de los mismos, a menudo proporcionando personal para llevar a cabo el registro de asistentes, guías, personal para el programa de acompañantes e invitados, etc. Lo más importante para los hoteles es que la mayoría ofrecen servicios de coordinación de reservas para cuando hay grandes eventos en la ciudad, que se tienen que distribuir entre varios o muchos hoteles.

Si donde está ubicado el hotel existe un CB, es posible que sea miembro de la IACVB, siglas en inglés de la Asociación Internacional de CB, que ofrece una gran cantidad de información detallada y confidencial para ayudar en las tareas de ventas.

Cada miembro de la IACVB recibe informes sobre los eventos de cada empresa o institución importante del entorno. Estos datos incluyen la asistencia esperada y la que finalmente se ha producido, los precios pagados, las gratuidades u otras concesiones especiales, y casi todo lo que podría querer saber un cliente potencial. Cuando se realiza un seguimiento de un evento durante cinco años, aparece un patrón que permite decidir si se tiene una buena oportunidad de lograr ese negocio.

Además de mantener información y datos históricos de grandes asociaciones, empresas e instituciones que haya en el entorno, los CB también se suscriben a publicaciones de asociaciones y empresas y las ponen a disposición de los hoteles del entorno local. Entre otras cosas, estas publicaciones son muy valiosas para conseguir información sobre el mercado de eventos, pero suelen ser demasiado caras para que las compren pequeños establecimientos independientes.

Sirve como una entidad coordinadora cuando el tamaño de un evento hace que sea obligatorio presentar una propuesta de venta que agrupe varios hoteles. Y, dado que su función es promover el área geográfica como un todo, los esfuerzos que hacen en exposiciones y ferias, publicidad impresa y correo directo beneficiarán directamente al hotel y servirán como un recurso adicional de marketing para obtener más volumen de negocio.

4.4.4. Invitaciones a visitar el establecimiento y tours de familiarización

Una de las mejores maneras de mostrar exactamente lo que el establecimiento ofrece es invitar al organizador de eventos a visitarlo personalmente. Esto puede hacerse de dos maneras:

1. De forma individual, que es aquella forma de vender el establecimiento, que se puede llevar a cabo durante la propia visita del lugar, junto a nuestro invitado.
2. En un grupo estructurado, que se conoce como tour o viaje de familiarización, que se ofrece a un grupo de organizadores o potenciales organizadores, y que incluye la visita a todas las instalaciones y conocer in situ las experiencias que ofrece el hotel.

Muchos organizadores de eventos no reservarán un hotel, a menos que hayan tenido la oportunidad de verlo personalmente, y nuestro trabajo durante la visita puede ser una herramienta efectiva, si se siguen ciertas directrices que se exponen a continuación.

Se debe tener la precaución de programar las visitas cuando el hotel esté ocupado. Esto le dará la oportunidad de ver al personal de servicio en acción, y dará credibilidad a las afirmaciones de nuestro supuesto buen trabajo con los clientes.

Cuando se programen las visitas, no hay que estar demasiado ocupado para poder dedicar tiempo al organizador. Debemos recibirlo como a un invitado, y debe tener la oportunidad de conocer a la gente con la que tratará (dependiendo de la organización interna del hotel, le deberemos presentar al director de restauración, en su caso, al di-

rector de eventos del hotel, al maître, etc.). Hay que avisar al personal de la inminente visita, a través de sus respectivos jefes de departamento.

Es conveniente mostrar solamente aquellos elementos que creamos serán de interés para cada organizador de eventos. No hay que perder el tiempo, por ejemplo, mostrando el equipo audiovisual de última generación a un organizador cuya atención se centrará en actos sociales o actividades recreativas.

Debemos preparar a varios miembros de confianza del personal para que actúen como guías, en caso de que el comercial esté fuera del hotel en el momento de la visita. Estos trabajadores deben poder responder a cualquier pregunta de forma adecuada, y vender las ventajas del hotel como producto, y de los servicios que conlleva.

Como se supone que el organizador ya tiene el kit comercial del hotel, que se les habrá entregado específicamente, en estas visitas es útil ofrecer algún material suplementario, como fotografías de eventos anteriores que hayan alcanzado notoriedad o difusión, recomendaciones de terceros, y otros ejemplos que en definitiva pretenderán captar el interés del organizador.

Los tours o viajes de familiarización requieren una mayor planificación que las visitas individuales, y dado que representan para el hotel un gasto mucho mayor, hay que elegir de forma previa quiénes van a ser invitados. Hay que valorar a nivel estratégico, si se debe invitar a todos los organizadores de eventos o solamente a los que estén considerando hacer uso de nuestro hotel más adelante. En cualquier caso, las experiencias que se vayan desarrollando nos ayudarán a reformar y/o reforzar futuras estrategias ya que se deberán comparar los costes incurridos en las visitas con los volúmenes de negocio que se haya captado, y esa será la herramienta que nos indique si estamos haciendo las cosas bien o si se pueden mejorar.

Por poner un ejemplo, si se han gastado 20.000 € en visitas y viajes de familiarización, un establecimiento debería conseguir una cifra mínima de reservas de 100.000 €, para entender que se están haciendo las cosas a este respecto con criterio, sobre el que se debe seguir construyendo. A nivel financiero, conseguir un retorno en ventas de unas 10 veces el valor de la inversión es una ratio alcanzable, pero difícil de conseguir.

Los establecimientos que mejor gestionan este asunto son capaces de llegar a conseguir una cifra de reservas 20 veces superior a la inversión inicial, pero para ello han tenido que alinear a todo el personal, desde el director general al botones, con el objetivo de vender y vender su establecimiento, motivando de forma extraordinaria a cada uno de sus trabajadores. La mejor señal para saber si se está en el camino de la excelencia a este respecto es comprobar que se realizan reservas, cuando los invitados a estos tours de familiarización siguen estando en el hotel, mientras realizan esas visitas.

En la mayoría de hoteles, el personal piensa que los únicos que se deben encargar de comercializar el hotel son los integrantes de ese departamento. Para paliar esto, se debe conseguir implantar una filosofía en el hotel que involucre a toda la plantilla como vendedores, a todos y a cada uno de ellos, para lo que la formación interna tiene una importancia definitiva.

El coste medio de un invitado a uno de estos viajes de familiarización puede rondar entre 400 y 500 €, viaje no incluido, dependiendo de los diferentes montajes y espectáculos con los que se quiera sorprender a esos organizadores de eventos, para involucrarles con nuestro establecimiento y convencerles de que no se equivocarán en su

elección. Una vez seleccionados, se les podrá contactar a través de email o de teléfono, y se les deberá dar un tiempo de preparación razonable para que puedan planificarse. La norma es de cuatro a seis semanas, y hay que asegurarse de que los invitados tengan similares necesidades profesionales. No se debe cometer el error de mezclar a organizadores que trabajan exclusivamente con asociaciones, por ejemplo, con otros que se dediquen a empresas.

El hotel debe dejar que los asistentes sepan exactamente qué conlleva un tour o viaje de familiarización, su duración, qué está incluido (comidas, transporte, etc.), a quién incluye la invitación (cónyuge, acompañante, otros miembros del comité de selección, etc.). Cuando el organizador de eventos llega al hotel, deben ser atendidos de forma individual y recibir un programa del evento completo al que se les invita.

Los eventos deben planificarse muy detenidamente para mostrar a los clientes potenciales lo que el hotel puede ofrecer, teniendo en cuenta que deberemos pretender que se emocionen, para que nos recuerden con agrado. Habremos seleccionado previamente qué miembros del personal van a guiar las visitas al establecimiento, aunque una persona externa (un miembro de la Oficina de Turismo local, por ejemplo) puede ser el encargado de organizar las salidas para realizar actividades culturales y de ocio en la zona.

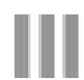
Lo importante es que se hagan reservas por parte de estos invitados durante su estancia en el hotel, y que los comerciales deberán utilizar ese baremo para saber si se está consiguiendo lo pretendido con el tour. De la misma forma, los comerciales del hotel deben intentar mantener una reunión con cada invitado del tour, antes de que se marchen del hotel. Si esto no es posible (en algunos casos, por ejemplo, el organizador debe informar al comité interno de selección de lugares adecuados para celebrar eventos de su empresa o institución), debe hacerse un seguimiento del tour de familiarización lo antes posible.

Algunos hoteles de los que realizan acciones comerciales de viajes de familiarización incluyen un cuestionario en su procedimiento de seguimiento, preguntando qué gustó y qué disgustó a los participantes. Este tipo de cuestionario no solo puede ayudar al hotel a planificar mejor los futuros tours que decida organizar, sino que también puede usarse para facilitar ideas sobre las necesidades, gustos y aversiones de los participantes en particular, y analizar si existen diferencias entre organizadores de eventos que trabajen con diferentes segmentos de mercado.

4.5. Alianzas y creación de nuevos productos y servicios

Los establecimientos hoteleros, dentro de su nivel de competencia, pueden realizar acciones a dos niveles: operativo y estratégico. Por encima del nivel estratégico se encuentran las alianzas. Cada establecimiento debe valorar la conveniencia de ampliar y crear nuevos productos y servicios con quienes hasta ese momento no había contemplado. Eso puede incluir desde proveedores a clientes y por supuesto a establecimientos que hasta ese momento se habían considerado de la competencia.

El desarrollo de alianzas debe ser contemplado como una opción más que razonable para extender nuestro potencial y conseguir objetivos que no podríamos alcanzar solamente con nuestras propias posibilidades o recursos.



Departamento de comercialización de eventos

5

Organización del departamento de comercialización de eventos

A nivel global, más del 40 por ciento del total de las producciones que se alcanzan en hoteles corresponde a eventos. Estamos hablando de una parte lo suficientemente importante del mercado que requiere, sin duda, un esfuerzo comercial eficiente y organizado, por parte de cada empresa.

Este capítulo trata sobre cómo organizar las tareas que el hotel tiene que hacer en la comercialización de eventos, creando una unidad o un departamento, y las tareas que eso conlleva, tanto en lo que respecta al espacio físico de la propia ubicación en el hotel, como al personal, ya que de lo que se trata es de maximizar el potencial de un establecimiento, para vender y atender al mercado de eventos. También se discutirán algunas de las posturas relativas a la organización interna del hotel, y se verá cómo los esfuerzos y recursos que utilizaremos en ventas de eventos deben estructurarse y gestionarse, para conseguir óptimos resultados.

5.1. Estructura comercial

Las cadenas hoteleras internacionales están invirtiendo cada vez más recursos en mejorar su comercialización a través de plataformas online. Con las continuas fusiones y compra-ventas de establecimientos, resulta que pocas empresas son poseedoras de muchas marcas. Para aumentar la eficiencia, estas compañías hoteleras globalizadas están consolidando sus operaciones y confían más su fuerza de ventas, en oficinas comerciales a nivel regional, si es que hablamos de cadenas con implantación nacional, y en oficinas comerciales a nivel nacional, si estamos hablando de compañías internacionales.

En lugar de que una docena de establecimientos individuales visiten a clientes potenciales para organizar eventos, las cadenas hoteleras están asignando a una sola persona del departamento comercial la representación de todas las marcas de la cartera de la compañía hotelera, ante el mismo cliente.

Se han incorporado funciones de marketing a los departamentos comerciales. Muchos hoteles se centran en el resultado final del establecimiento y no solo en los ingresos y en los márgenes teóricos, que les proporcionan los eventos. Aunque las tareas que afectan a tarifas, fechas y espacio siguen siendo importantes, cada vez más los establecimientos están evaluando los patrones de gasto de un grupo, y el potencial de beneficios brutos antes de confirmar la reserva.

Esta tendencia, llamada gestión de ingresos o de ventas, también conocida, en inglés, como Revenue Management, ha conllevado la creación de puestos de trabajo y departamentos de gestión de ingresos, en muchos departamentos comerciales de las centrales de cadenas hoteleras, y en muchos hoteles que tengan el tamaño suficiente para justificar un Revenue Manager, por lo que se espera que la gestión de ingresos de eventos en hoteles, o lo que sería la extensión del Revenue Management para eventos, se extienda también, cada día más, en los establecimientos hoteleros.

Todos los hoteles sean grandes, medianos o pequeños, deben tener algún tipo de departamento o unidad de eventos, desde el que dirigir los esfuerzos y los recursos asignados por la dirección del establecimiento. En pequeños establecimientos, una sola persona suele manejar todo tipo de segmentos de clientela y los diferentes tipos de negocio, contactando con organizadores de eventos, agentes de viajes, touroperadores y otras potenciales fuentes de negocios.

Aún así, puede que los hoteles más pequeños tengan que incluir las tareas de comercialización de eventos en un departamento en concreto, o incluso hacer que el director general se responsabilice directamente de las mismas, confeccionando una planificación adecuada a ese respecto y haciendo visitas de ventas, por ejemplo, un día a la semana.

Independientemente de su tamaño, todo hotel tiene personal que no está asignado específicamente a ventas como tarea o departamento, que pueden serlo por horas para ayudar, de forma directa, a los esfuerzos y tareas que hay que hacer en ventas, y más concretamente en comercialización de eventos.

Los establecimientos medianos o grandes tienen comerciales que trabajan en una oficina, separada del resto de departamentos, y que se debe haber diseñado para ese fin. Lo mejor para la venta de eventos, si es posible, es tener personal contratado a tiempo completo. En los hoteles u organizaciones más grandes, el grado de especialización se lleva aún más allá, con personal específico para diferentes segmentos del mercado. Un empleado del departamento comercial puede centrarse en asociaciones, otro en el segmento corporativo o de empresas y un tercero a reuniones de incentivo.

El departamento comercial de eventos debe estar estructurado de tal manera que el negocio se gestione de manera rentable, de acuerdo con las directrices del plan de marketing. Debemos tener en cuenta tres factores antes de determinar la estructura del departamento: unidad de mando con un solo responsable, la delegación de autoridad acorde con la responsabilidad y, por último, la definición de los límites del control a realizar.

La unidad de mando crea responsabilidad, al asegurar que el personal de ventas responde solo ante una persona, ya sea el director comercial, el director del hotel, o en quien se hayan delegado estas funciones, atendiendo al tamaño y a la organización interna del establecimiento. El que haya dos personas que den órdenes sobre el mismo tema es muy habitual en pequeños o medianos establecimientos, donde los propietarios o responsables no han definido estas tareas con claridad.

Que la autoridad esté acorde con la responsabilidad, significa que el comercial, o la persona que sea el responsable, tiene la autoridad para tomar decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad. Un comercial puede recibir directrices relativas a tarifas, permitiéndole negociar con un cliente potencial en lugar de estar limitado por una tarifa fija. En cualquier caso, es conveniente que la delegación de la autoridad y la responsabilidad se hayan realizado por escrito y formen parte de los manuales de procedimiento del departamento.

Con definición de los límites del control a realizar, nos referimos al número de empleados que un responsable puede controlar adecuadamente. Si quienes tienen que realizar la tarea de supervisión tienen un número demasiado grande de comerciales a los que controlar, puede que no sean capaces de hacer un seguimiento adecuado del esfuerzo total, o que no tengan tiempo de ayudar personalmente a sus comerciales, con aquellos clientes que lo requieran, o en aquellas áreas que les resulten excesivamente problemáticas.

La cantidad máxima de comerciales que dependan de un solo responsable está normalizada en siete, siendo ésta (uno a siete) la relación optima. Existen situaciones en este entorno difíciles de entender, ya que se da el caso de que pueda existir un establecimiento hotelero, por ejemplo en Canarias, cuyo responsable o director de eventos esté físicamente en el hotel, pero que el grueso de su departamento comercial esté trabajando, físicamente, en centroeuropa.

5.1.1. La oficina comercial de eventos

Es a menudo el primer contacto que un cliente tiene con el hotel, y su primera impresión puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la función comercial. Para que funcione de forma eficiente, los procedimientos que se lleven a cabo en ella, deben estar adecuadamente organizados y alinear los diferentes esfuerzos con los recursos con los que se cuente.

A) Función de la oficina comercial

Debe estar establecida y organizada para permitir que cumpla los objetivos y metas generales del plan de marketing del establecimiento, en el apartado que afecte a eventos. El departamento comercial tiene que estar estructurado para que el negocio con grupos no sea simplemente solicitado por el potencial cliente, sino que también sea adecuadamente atendido, al poseer autoridad sobre otros departamentos que estén involucrados en servir y atender las peticiones de los eventos relacionados con grupos.

Independientemente de cómo esté organizada la oficina comercial de eventos en el hotel, es de crucial importancia que todos los empleados entiendan sus funciones correctamente para alcanzar las metas fijadas en el plan de marketing.

Todos los empleados del establecimiento, comerciales, cajeros, recepcionistas, camareros, e incluso el recepcionista de la oficina comercial, deben ser conscientes de su importancia en las tareas de marketing, ya que –como criterio de actuación– de alguna manera, todo el personal del hotel forma parte del equipo comercial, aunque haya un departamento específicamente encargado de esa finalidad.

B) Diseño de la oficina comercial

La localización de la oficina o despacho de comercial es tan importante como el aspecto que ofrezca ante el cliente. Lo ideal es que un hotel que ofrezca instalaciones para celebrar eventos, sitúe la oficina de ventas cerca de estas áreas, las zonas donde se celebran los eventos.

Debe parecer profesional, que no sea un lugar fijo de paso del personal, estar bien iluminado, ventilado, tener asientos cómodos y material de lectura disponible. Los materiales y folletos informativos del hotel, menús y quizá álbumes de eventos pasados, o recortes de noticias sobre el establecimiento son buenas herramientas de pre-venta.

C) La oficina virtual

Los nuevos programas informáticos juegan un papel cada vez mayor en mejorar la eficiencia de los comerciales del hotel, consiguiendo contestar a las peticiones de los clientes, ya no en días, sino en horas el responder a las solicitudes o comprobar la disponibilidad de fechas.

Ni siquiera los comerciales tienen que estar físicamente en el propio establecimiento para vender. Muchos de los comerciales actuales están usando los avances tecnológicos actuales para crear "oficinas virtuales" –equipados con un ordenador portátil ligero con acceso a Internet y un teléfono móvil, o simplemente con una *Blackberry*, son libres para buscar nuevos negocios– mientras mantienen, a la vez, un estrecho contacto con el hotel.

Esto significa no solo trabajar mientras se está en viaje de prospección de negocios, sino que se puede establecer un número de vendedores-comerciales para nuestro hotel que trabajen desde su casa a tiempo parcial, o completo, dependiendo de la capacidad y necesidades del establecimiento o de la cadena hotelera. Estas tareas, con el paso del tiempo, y el aumento de la oferta de empresas especializadas en prestar estos servicios, tanto de fuerza de ventas, como de telemarketing, se están externalizando con buenos resultados, siendo ya una tendencia a tener en cuenta.

5.1.2. Integración del trabajo individual en el colectivo

Un hotel orientado hacia el cliente estará por delante de sus competidores. Cada responsable deberá valorar la verdadera importancia de conseguir inculcar a todos los

miembros del equipo, con su propio ejemplo, la actitud positiva en todas las relaciones. El personal del departamento comercial, bajo la dirección de su responsable, participará activamente en la creación del plan de marketing a desarrollar por su departamento. Se procurará por parte de la dirección del hotel crear un ambiente de interés en cada departamento hacia las acciones y propuestas de marketing que todos los departamentos del hotel aporten y las metas y objetivos que cada departamento debe proponerse de cara al plan de marketing del hotel.

La revisión periódica de estas propuestas, y el seguimiento que se haga a estos esfuerzos, por parte de cada responsable de departamento, conseguirán que se establezca o no una política responsable en cada trabajador con respecto al plan de marketing del hotel.

El director comercial debe tener total autoridad sobre el departamento encargado de los banquetes, del personal del servicio de eventos, así como la promoción de ventas y su correspondiente publicidad, del personal de apoyo, y por supuesto, del propio personal que trabaje o colabore en el departamento comercial.

Al departamento de reservas se le considera un área importante dentro de su relación con las ventas, debido a que quienes hacen las reservas son los primeros en entrar en contacto con los clientes potenciales. Esta relación puede ser tan importante que algunos hoteles, sobre todo pertenecientes a cadenas hoteleras, han colocado en su organigrama los departamentos de reservas dependientes del departamento comercial, con la intención de hacerlos más eficientes.

La diferencia entre un establecimiento para eventos que acaba consiguiendo muchas reservas, y uno que alcance menos éxito, suele reflejarse en la determinación por cumplir los compromisos alcanzados. Si el personal que atiende a los clientes de eventos está verdaderamente involucrado en el compromiso adquirido, asumiéndolo como suyo propio, se han dado pasos muy importantes para alcanzar el éxito en el hotel, ya que la motivación del personal juega aquí un papel definitivo.

Además de asegurar que las habitaciones estén disponibles, es necesario que el director comercial y su personal trabajen estrechamente con otros departamentos, especialmente los de servicio de eventos y catering o banquetes, dependiendo de cada tipo de organización interna.

El conseguir que se cree una relación de actitudes positivas, entre departamentos y entre el propio personal de cada uno de ellos, consigue generar un ambiente de trabajo que permite integrar con mayor facilidad los esfuerzos individuales en los colectivos.

5.1.3. Relaciones con otros departamentos

Dependiendo de la organización interna de cada establecimiento, nos encontraremos con diferentes nomenclaturas de departamentos. Los más habituales son:

A) Servicio de eventos

Un buen departamento de eventos, se basa en el servicio que se ofrece, que es esencial para fidelizar al cliente, y conseguir nuevas reservas en el hotel. Los clientes

o sus organizadores de eventos deben estar satisfechos con el espacio que hemos previsto para sus eventos, la gestión de los actos, la disponibilidad de equipamiento y la actitud del personal en lo relativo al servicio.

El director de eventos actúa como contacto entre el organizador del evento y el hotel. Es quien comprueba que se cumple todo lo previsto en el contrato, estar preparado para hacerse cargo de las peticiones que surgen a medida que la fecha del evento se acerca y de las emergencias durante la propia realización del mismo. Debe tener la suficiente talla moral y autoridad para lidiar con lo inesperado, resolver de forma adecuada esos asuntos imprevistos, y crear una estructura que aprenda a adelantarse en un futuro a los imprevistos que vayan saliendo, con cada nuevo evento.

B) El departamento de banquetes/catering

Dependiendo de la organización interna de cada establecimiento, nos encontramos que algunos establecimientos creen que estas tareas no deben estar bajo la autoridad del departamento comercial. Nosotros entendemos y recomendamos que el control de todo el espacio destinado a la celebración de actos debe ser responsabilidad de una sola persona, el director comercial. Esto evita confusiones y errores de comunicación, ya que los problemas pueden llegar a veces por algo tan sencillo como la asignación de un salón para un cliente en concreto, para un evento en una noche determinada. Esta decisión, en algunas ocasiones, debe tomarse con una perspectiva global, más allá de la responsabilidad del comercial de turno.

Imaginemos el siguiente caso. En un gran hotel que cuente con el puesto de Director de Banquetes y Director Comercial, y donde el organigrama haga depender al Director de Banquetes directamente del Director del Hotel. Cuando un cliente solicita un banquete, el director de banquetes reservará uno. Aunque esta acción pueda parecer eficiente a simple vista, el departamento comercial tiene que supervisar habitualmente esta función, por si estuviese ya reservado algún grupo que celebre eventos.

Esto puede ocurrir si se ha producido una ruptura en las comunicaciones, que por otra parte suele ser habitual en los hoteles, si no se siguen con rigor procedimientos internos de calidad, que hayan sido establecidos previamente, y puestos en conocimiento de todo el personal. Si el departamento de banquetes reservó un salón para eventos y el departamento de ventas reservó el mismo salón, sin darse cuenta, para un seminario de formación, el hotel se vería en una situación embarazosa y probablemente perdería negocios a medio plazo.

5.2. El personal del departamento comercial

Cualquier organizador de eventos, trabaje el segmento de clientela que trabaje, establece su primer contacto con la oficina comercial. Las primeras impresiones, que serán muy difíciles de cambiar, se formarán a partir de la calidez del recibimiento que se les dispense, de la primera impresión que el cliente posicione en su mente sobre el establecimiento, y del personal que le atiende, su personalidad y el trato, en definitiva, que el comercial del hotel ha puesto para realizar ese cometido.

5.2.1. Diferentes puestos que nos podemos encontrar

En pequeños o medianos establecimientos que no tengan un gran volumen de eventos, posiblemente, habrá solo una persona dedicada a la tarea de comercializarlos, bien a tiempo completo o a tiempo parcial y aunque tenga otras denominaciones, le llamaremos director de eventos, cuyas responsabilidades son tanto comerciales como operativas.

En cuanto el establecimiento alcance un mayor número de eventos, se deberá considerar el que se dividan las tareas a realizar y que aumente el equipo comercial. Es conveniente que las tareas comerciales estén coordinadas solamente por una persona, mientras se pase, por necesidades del volumen de trabajo, de un empleado, a cualquier número superior o incluso a todo un departamento. En el caso de hoteles con suficiente volumen de trabajo, y que puedan tener departamentos con responsables en diversos turnos, ese responsable debe ser el director comercial.

Hay una gran variedad de puestos dentro del departamento comercial. Aunque cada miembro del personal recibe unas determinadas responsabilidades, es importante recordar que las tareas comerciales y las ventas que generan son un esfuerzo a realizar, en equipo. Los esfuerzos, las tareas y las responsabilidades de cada miembro deben estar coordinadas con las de los demás, que no se solapen funciones, que todo el mundo sepa lo que tiene o no hacer, y tener una idea clara de lo que tiene o no que hacer el resto del personal, para lograr los mejores resultados posibles.

A) Director Comercial

Es el responsable de ejecutar el plan de marketing que se haya establecido y aceptado por la alta dirección o la propiedad del hotel, dependiendo del tipo de organización interna.

Su trabajo consiste en coordinar y dirigir los esfuerzos del personal comercial. Tanto los programas de ventas como los promocionales deben ser canalizados a través del director comercial para su aprobación. Trabaja estrechamente con el director general del hotel, o el director de marketing en su caso, para determinar *mercados objetivo* y establecer el correspondiente presupuesto y planes de acción para cada segmento de mercado.

Debe tener toda la autoridad necesaria para asegurar que los objetivos de ventas se cumplen. Esto puede suponer participar en una serie de áreas, incluyendo publicidad y relaciones públicas, presupuestar y hacer el correspondiente seguimiento presupuestario, y cualquier otra función del hotel, que directa o indirectamente afecte a las tareas a realizar en comercial.

En aquellos establecimientos en que no exista director de marketing, el director comercial asumirá las tareas que componen esa responsabilidad, incluyéndolas dentro de las propias de su cargo, y planificando en conjunto su responsabilidad en ese campo.

B) Director de Marketing

En el caso de que el establecimiento tenga asignadas las tareas de marketing a una persona, el director de marketing lidera las tareas a realizar a nivel comercial, al esta-

blecer los objetivos y monitorizar los planes de acción. Trabaja estrechamente con el director del hotel para asegurar que se están cumpliendo los objetivos marcados, y que el esfuerzo que realiza el departamento comercial, junto con otras acciones que puedan ser llevadas a cabo por otros departamentos del hotel, se mantiene dentro de los límites del gasto establecidos en el presupuesto anual.

El hotel, tanto si es independiente como si pertenece a una cadena, debe implantar sus planes de marketing a medio y largo plazo, haciendo partícipes del proyecto absolutamente a todos los involucrados, empezando por los propios trabajadores, donde todos sepan que los cambios se producen de forma muy rápida en nuestro entorno y donde no sirve la simple implantación de las fórmulas del pasado.

C) Director de Revenue Management o Gestión de Ingresos

El responsable del Revenue Management, o Gestión de Ingresos del hotel, debe decidir la estructura de precios de un grupo, basándose en la fecha, el periodo del año, los días de la semana en que se quiera la reserva, la situación competitiva del establecimiento en el mercado y el potencial del grupo. Para que este responsable tome las mejores decisiones a este respecto, es conveniente contar en el hotel con un sistema informático de última generación, ya que se pueden tener que hacer predicciones tanto para las próximas semanas, como para meses, o incluso años.

D) Director de Ventas de Eventos

El director de ventas de eventos, en el caso de que el establecimiento tenga creada esa responsabilidad, es el máximo responsable de conseguir eventos, volumen de negocio para el hotel. Su trabajo consiste en identificar y contactar con las empresas, federaciones, asociaciones, agrupaciones, instituciones y organizaciones de todo tipo, que tuvieran la potencialidad de utilizar el hotel para sus eventos.

La venta de eventos se realiza generalmente a través de visitas personales, de manera que el director de ventas de eventos debe establecer una relación de confianza con el potencial cliente. Debido a los largos plazos en los que se mueven los eventos, desde que se planifican hasta que se llevan a cabo, un director de ventas de eventos puede necesitar de tres a cinco años para lograr negocios específicos dentro del mundo de los eventos.

E) Director de Eventos

Su trabajo es coordinar en el hotel y atender los eventos reservados por el director de ventas de eventos, en el caso de que exista ese puesto. Se hace cargo del evento, después de que se haya realizado la firma del contrato o acuerdo, y comienza a resolver los pequeños detalles que surgen, generalmente, con el interlocutor válido del cliente, o del grupo. Cualquier problema que surja durante el evento será resuelto a través del equipo que se encargue de atender el servicio del evento.

Debe trabajar estrechamente con todos los departamentos, y los procedimientos que se hayan creado en cada uno, coordinando las tareas a realizar por los departamentos de comida y bebida, y la plantilla que configura el servicio a facilitar durante los banquetes, para comprobar que todo marche bien en los salones, o en la zona donde se desarrolle el evento.

Dependiendo del tipo y tamaño del hotel, no siempre está considerado por parte del equipo comercial. En el caso de que existan los dos puestos, el director de eventos realiza su trabajo en el hotel, mientras que el director de ventas de eventos realiza su trabajo, básicamente, fuera del hotel, y deben coordinar su trabajo muy estrechamente.

F) Director de Ventas del Hotel

Es el responsable de captar para el hotel negocios de grupos, generalmente relacionados con contratos de circuitos. Trabaja estrechamente con agentes de viajes, mayoristas, touroperadores y compañías de transporte. Su aportación decisiva para organizar paquetes de viajes, en el caso de que se intente llevar a cabo una estrategia de alianzas con proveedores o empresas prestadoras de servicios, en el entorno del hotel, creando nuevos productos, y debe tener experiencia en el establecimiento de cotizaciones o tarifas, y en promocionarlas. Dependiendo de la organización interna de cada hotel, el director de ventas del hotel también puede organizar paquetes de incentivo para grupos.

Dependiendo de su organigrama, algunos hoteles cuentan con un director de publicidad y relaciones públicas, cuyo trabajo es coordinar todos los materiales promocionales, la planificación de las relaciones públicas y el tomar una decisión final sobre los medios de publicidad (radio, televisión, revistas, periódicos, vallas publicitarias, correo directo, etc., que se vayan a utilizar anualmente).

Son responsables de dirigir, supervisar y evaluar el esfuerzo y las tareas que realiza el personal de ventas. Sus responsabilidades pueden incluir contratar y formar a los vendedores, desarrollar políticas y procedimientos departamentales, fijar metas específicas para vendedores particulares y monitorizar el progreso de los objetivos del equipo de ventas.

5.2.2. El Personal de Comercial

Son quienes exploran el mercado, fijan citas y realizan visitas comerciales y llamadas a clientes potenciales. Deben ser profesionales, conocedores del hotel, de la competencia, de sus diferentes mercados y poseer unas excelentes habilidades de organización, así como de comunicación oral y escrita. Son clave para conseguir alcanzar las metas, los objetivos que se tienen que haber puesto por escrito para general conocimiento, junto con los presupuestos económicos del hotel.

Es conveniente que tengan conocimientos de informática, ya que la mayoría de los hoteles utilizan sistemas de ventas soportados por software, cada día más adaptado para mostrar al cliente las posibilidades de los diferentes salones, y en donde jornadas o

sesiones que incluyan videoconferencias suelen ser una parte integrada dentro de un evento.

El creciente uso de tecnología a veces afecta a las relaciones entre comerciales y clientes, transformándolas de relaciones más personales, a relaciones más virtuales. El uso de Internet por parte de los clientes y de los organizadores de eventos, para investigar posibles localizaciones, los tours virtuales que ofrecen ya muchos hoteles y demás tecnologías de comunicación, como la transmisión electrónica de contratos, han minimizado a veces el contacto directo entre los organizadores de eventos y el personal de ventas del hotel.

El equipo comercial se comprometerá a establecer relaciones a largo plazo con los clientes, relaciones en las que se introduzca el concepto de asesoría, por su parte, de cara al cliente. El marketing de las relaciones, el establecimiento y mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes, es tremendamente importante en el actual mercado competitivo.

En el mundo de los hoteles, la mayor parte de la formación en comercial se hace internamente, con énfasis en el trabajo de campo. Después, a medida que se gana experiencia, se proporciona más formación teórica. Los vendedores de eventos tienden a subir de puesto, lo que les permite obtener un conocimiento profundo de los productos del hotel. Sin embargo, la formación en ventas suele ser *in situ*, trabajando con clientes que muevan un volumen de trabajo adaptado a cada trabajador del equipo y bajo una estrecha supervisión. La mayoría de hoteles solicitan experiencia previa en ventas de eventos para aquellos nuevos empleados que pretenden incorporar al equipo.

CUADRO 5.1.
Ejemplos de diferentes tipos de organización de establecimientos hoteleros

Ejemplo de niveles de responsabilidad en establecimiento hotelero pequeño

PRIMER NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Director
SEGUNDO NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Secretaria
TERCER NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Personal de servicio

Ejemplo de niveles de responsabilidad en establecimiento hotelero mediano

PRIMER NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Director General
SEGUNDO NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Director Comercial
TERCER NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Equipo comercial
CUARTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Personal de servicio

Ejemplo de niveles de responsabilidad en establecimiento hotelero grande

PRIMER NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Director General
SEGUNDO NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Adjunto a Dirección General
TERCER NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Director Comercial
CUARTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Resp. de Eventos. Resp. de Relaciones Públicas. Resp. de Marketing (online y offline) Resp. de Revenue Management. Coordinador de documentación e investigación. Resp. de telemarketing. Resp. de comunicación...
QUINTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Equipo comercial
SEXTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	Personal de servicio

En grandes establecimientos, donde la especialización es cada día mayor, el director comercial lleva todo lo que afecta a marketing y tiene como colaborador un director de ventas que depende de su posición. Sin embargo, en la mayoría de pequeños y medianos establecimientos solamente hay una persona en comercial o un responsable con un pequeño equipo, por lo tanto es muy conveniente establecer en estos establecimientos un comité de marketing que ayude a comercializar el hotel y en particular, los eventos.

5.2.3. Apoyo de personal administrativo

Para permitir a los miembros del equipo comercial manejar el aspecto más importante de su trabajo –las ventas– es esencial que el hotel haya creado un sistema de información, de datos, cuidadoso y detallado, para lo que es conveniente asignar personal administrativo a esta función, para que se pueda hacer un uso inteligente de estos datos, y ayudar en su seguimiento.

Las responsabilidades pueden variar de un establecimiento a otro y la función principal del personal administrativo es ofrecer apoyo operativo (presupuestos, formalización de contratos, facturación y su seguimiento, etc.) y atender a los clientes en caso de ausencia del personal de ventas. Cada establecimiento, dependiendo de su ciclo vital y de sus recursos, tendrá que buscar el equilibrio adecuado de personal de apoyo administrativo, en el departamento comercial, para conseguir la máxima eficiencia del mismo.

Las tareas de ventas en las que se tiene necesariamente que incurrir antes de firmar un evento pueden prolongarse en el tiempo y ser muy duraderas, y el equipo o la unidad de ventas –dependiendo de la capacidad del hotel– debe estar en contacto continuo con el organizador del evento. Es esencial mantener un organizado sistema de seguimiento de cartas, correo electrónico y llamadas telefónicas a cargo del personal administrativo del departamento.

Mantendrá las estadísticas que previamente se hayan decidido construir y todo tipo de registros detallados de los eventos de los clientes potenciales, de los cambios que se hayan solicitado y de quién los ha solicitado y de todos aquellos datos que puedan ayudar a conseguir la venta o hacer el adecuado seguimiento a futuro, en el caso de no haber conseguido firmar el evento, finalmente.

5.2.4. Necesidades adicionales de personal

Para ganar representación a lo largo del mercado, bien sea en el propio país, o en un país extranjero en su caso, las cadenas hoteleras aumentan los esfuerzos de sus equipos de ventas, trabajando con oficinas de ventas regionales o nacionales, mientras que los establecimientos independientes recurren a representantes independientes hoteleros para que les ayuden, descentralizando tareas en ventas regionales o nacionales.

5.2.5. Oficinas comerciales a nivel regional y nacional

Dependiendo de las diferentes estrategias que tienen que ir implementando, algunas cadenas hoteleras están fusionando departamentos comerciales de varios hoteles en una ubicación central.

En estas oficinas comerciales de mayor ámbito, afloran una gran cantidad de ventas que se llevan a cabo, o realizan aparentemente, sin que se haya hecho un esfuerzo comercial específico, debido entre otras cosas, a que los organizadores de eventos sacan partido de los tours virtuales que se ofrecen en Internet y del auge de las transacciones electrónicas.

En un futuro no muy lejano, en las cadenas hoteleras, quienes trabajen como comerciales y estén asignados como unidad en un solo establecimiento, solo venderán a las que se hayan identificado como las mayores cuentas de sus hoteles, y la tendencia será que el personal de ventas asignado a nivel del propio hotel se reducirá en favor de los equipos comerciales a nivel regional.

En la actualidad, existen establecimientos hoteleros especializados en eventos, que tienen a todo su equipo comercial trabajando exclusivamente en países de Europa central, generando volumen de negocio sobre todo trabajando el segmento de empresas.

El personal de esas oficinas, ante la petición de un cliente, solicita presupuestos para cualquier hotel de la cadena que se ajuste a los parámetros de la solicitud inicial, y con este enfoque, se generan una serie de ventajas.

- En primer lugar, los clientes que han tenido un buen servicio en un anterior evento en un hotel de la cadena pueden sentirse inducidos a seguir trabajando con ella.
- En segundo lugar, es más fácil para un organizador de eventos que está programando diez eventos en muchas partes del país reservarlos todos a la vez, con un solo vendedor.
- En tercer lugar, cuando un organizador de eventos no puede conseguir una fecha libre en un hotel, la cadena puede ofrecer otro hotel en esa misma fecha.

Una vez que el vendedor ha logrado cerrar una venta, su relación directa con el cliente será mucho más sencilla en un futuro cercano, de cara a reservar nuevos eventos.

Las oficinas comerciales a nivel regional atienden a los establecimientos que están dentro de su área geográfica, pudiendo proporcionar material promocional, en el caso de que exista inventario y servicio de relaciones públicas, en cualquier feria o exposición a la que se planifique la asistencia.

5.3. La gestión comercial

La gestión comercial, ya sea a través de la plantilla del hotel o de representantes independientes, debe estar estructurada y organizada de una manera adecuada para lograr una máxima efectividad. Gestionar adecuadamente las tareas a realizar en ventas engloba los parámetros siguientes:

- Desarrollo de procedimientos operativos estándar para los vendedores, y para todo el personal involucrado en los eventos
- Reuniones de ventas periódicas para discutir objetivos y problemas
- Priorización que hay que dar a la realidad sobre las cifras obtenidas

- Mantenimiento de los registros y archivos precisos, para poder asegurar la toma de decisiones más adecuada
- Monitorización y evaluación del progreso, que posiblemente sea lo más importante

5.3.1. Estandarización de procedimientos

Una gestión efectiva de las ventas comienza con unas directrices estandarizadas, para cada paso del proceso de venta y servicio. Los comerciales deben ser conscientes de los procedimientos operativos estándar que se hayan creado para la tarea comercial. Éstas son instrucciones que explican cómo debe manejarse la actividad a desarrollar, en cada momento del evento.

Las directrices deben recogerse en un manual con el fin de proporcionar una referencia constante a los comerciales de eventos y para el personal de otros departamentos, como por ejemplo banquetes, y se utilizarán como una herramienta de formación esencial para los nuevos empleados.

Las áreas que deben formar parte de un manual de sistemas operativos son los que siguen:

- Control y procedimientos de reservas de eventos
- Procedimientos de reserva de habitaciones
- Condiciones de la reserva
- Directrices de precios para temporada alta, media y baja
- Política de gratuidad en habitaciones
- Políticas de crédito, depósito y cancelación
- Políticas en relación con clientes considerados como VIP
- Precios y procedimientos del alquiler de salones de reuniones
- Política de gratuidad en salones
- Fechas límite de reserva de habitaciones y banquetes
- Normas y procedimientos del servicio de eventos
- Organigrama y descripciones específicas de trabajo para el departamento comercial

Los procedimientos operativos del departamento comercial pueden ser añadidos o modificados según lo justifiquen las situaciones, pero es importante que cada persona involucrada sea consciente de cualquier cambio que se decida poner en marcha y de que todo el personal debe estar informado. Es imprescindible que estos procedimientos estén por escrito para ayudar a eliminar costosos errores y asegurar a la vez, que todos y cada uno de los comerciales siguen los mismos procedimientos cuando se tomen reservas, y se atienda a los clientes interlocutores y a los grupos de usuarios.

5.3.2. Reuniones de ventas

Son un excelente modo de asegurar que todas las personas involucradas en las tareas a realizar tienen la misma información y pueden ayudar a eliminar problemas potenciales identificándolos desde el comienzo, y lidiando con ellos de la mejor manera prevista y posible.

Aunque el número y tipo de reuniones de ventas pueden variar dependiendo del número de asistentes, del tipo de hotel y de su organización interna, las más comunes son reuniones con el personal que se llevan a cabo con periodicidad semanal, mensual, semestral y anual.

En las reuniones semanales se analiza lo pasado la semana anterior y se evalúa lo que va a acontecer en la semana siguiente. En las reuniones mensuales se trabaja con las cifras obtenidas y los presupuestos. En las reuniones semestrales se trabaja con el plan de marketing, el presupuesto y las desviaciones que han acontecido, así como las nuevas decisiones a tomar. En la reunión anual se aprueban los presupuestos, el plan de marketing, y se deciden las políticas a seguir, y las correcciones a realizar sobre anteriores decisiones, en su caso. Dependiendo de los establecimientos, en las semestrales y anuales se convoca a todos los empleados del hotel.

Las reuniones semanales y mensuales suelen estar dirigidas por el máximo coordinador de la gestión en eventos, dependiendo de la organización interna de cada hotel, que puede ser el director de marketing, el director de ventas, el director comercial, o el propio director general en pequeños establecimientos. Los objetivos de estas reuniones son: discutir cambios en el esfuerzo a realizar por el equipo, cambios en las tareas a realizar, promociones internas, el progreso que se alcance o no en ciertas cuentas, las reservas nuevas que hayan entrado así como las tentativas, los objetivos de ventas y los problemas potenciales.

Estas reuniones son atendidas por todo el equipo comercial y, dependiendo de la organización de cada establecimiento, por el jefe de cada departamento involucrado en las tareas de eventos (servicio, montaje, banquetes/catering, recepción, etc.).

Debido a que el intercambio de ideas e información es vital para una buena gestión comercial, estas reuniones deben llevarse a cabo tan frecuentemente como sea necesario, ya que se pretende motivar e involucrar a todos los que tengan algo que ver en la gestión de eventos. Deben incluir un periodo de discusión abierta, o una sesión de lluvia de ideas, conocida en inglés como *brainstorming*, si fuera necesaria, y un resumen por escrito en el que figuren nombres de responsables que se encargarán de hacer lo que se haya propuesto, y fechas en las que se deben realizar esas tareas.

Las reuniones de eventos que se llevan a cabo de forma habitual cada semana convocan solo a los jefes de departamento involucrados en vender y atender el mercado de eventos. Aseguran que cada área del hotel está adecuadamente cubierta cuando se alcanzan compromisos con grupos y que se van a gestionar adecuadamente las peticiones específicas y concretas solicitadas por un cliente.

Muchos hoteles realizan reuniones de ventas anuales o semestrales para todo el personal, ya que verdaderamente todo el personal debe ser involucrado en el esfuerzo de ventas, cada uno de la mejor manera posible. Se presenta el plan de marketing – y el rol de cada empleado en él– y se somete a debate la información específica, como la

publicidad, los esfuerzos promocionales a realizar, y cómo afectan a los distintos departamentos y empleados.

Proporciona una oportunidad para obtener ideas y sugerencias de los empleados que trabajan día a día con los usuarios de nuestros servicios. Estas reuniones son independientes de las que cada departamento habrá realizado internamente y de forma previa, para preparar su aportación al plan de marketing, como departamento o unidad.

5.3.3. Asignación de cuentas comerciales

Es responsabilidad del máximo dirigente comercial del establecimiento asegurar que las cuentas comerciales se están distribuyendo y gestionando de la forma más productiva y rentable posible, dependiendo de los recursos con los que se cuente en el establecimiento.

Hay muchas variables a la hora de asignar cada tarea. Algunos directores consideran que las cuentas deben ser asignadas por segmento de mercado. Si se tienen tres comerciales, uno será asignado a empresas, otro a asociaciones y otro a los viajes de incentivo, si esos son los tres segmentos más visibles en ese establecimiento. Aunque esto pueda parecer práctico, esta asignación puede producir un desequilibrio dentro de los segmentos de mercado, que habrá que analizar en cada hotel. El comercial asignado a las reuniones de empresa podría terminar con más cuentas de las que pueda manejar y mantener de forma razonable.

Se deben analizar estos posibles desequilibrios y designar en estos casos a dos personas para cubrir el segmento más lucrativo del hotel, aunque esto también puede presentar algún problema operativo, ya que la mayoría de las empresas encuentran más fácil y cómodo trabajar solo con una persona de contacto en un establecimiento.

Otra posible solución es asignar cuentas específicas a cada componente del equipo comercial, en lugar de segmentos de mercado. Un comercial puede ser responsable de todos los negocios generados que provengan de un cliente en particular, aunque ese mismo cliente genere reuniones que hayamos clasificado como de diferentes segmentos en el hotel. Para grandes clientes, este tipo de asignación de cuentas resulta interesante, tanto para el comercial como para el cliente, ya que proporciona una única persona de contacto al cliente, con lo que se crea una relación más sólida, que acaba generando más volumen de negocio, que si se mantiene ese cliente segmentado con la atención de varios comerciales.

Si se elige este último enfoque, es importante distribuir las cuentas prestando una particular atención a su número, su área geográfica y los segmentos de mercado en los que caen. Se suele considerar mejor asignar cuentas con la mayor igualdad posible, si un hotel espera conseguir 300 cuentas a lo largo del año siguiente, cada uno de los tres comerciales del hotel debe alcanzar 100.

Cuando se determina cuánto volumen de negocio genera cada cuenta, entra en juego un nuevo factor dentro de ese segmento de mercado, que nos obligará a redistribuir las cuentas. Una persona asignada a una gran empresa esperará alcanzar mucho más volumen de negocios –reuniones, ceremonias de entrega de premios, la convención anual, etc.– que un comercial asignado a una asociación que celebra solo un evento anual. En este caso, o en el caso de que se cuente con un comercial que muestre unos

conocimientos especializados en atender un segmento de mercado específico, las cuentas también deberán ser redistribuidas para obtener los mejores resultados.

5.3.4. Gestión de cuentas clave

Consiste en dar prioridad a las cuentas en función de su beneficio potencial. Esto es muy importante ya que, generalmente, el 20 por ciento de las cuentas de un comercial genera el 80 por ciento del volumen de ventas. Hay que observar cada una de las cuentas de forma individual, para determinar cuáles tienen el mayor potencial de generar negocios, y una vez hecho esto, hay que organizar el tiempo para vender y atender estas cuentas. La gestión de cuentas clave consiste básicamente en clasificar cuentas. Esto se hace utilizando como referencia los siguientes niveles:

Nivel 1.- Compuesto por todas las cuentas, las nuevas y las adquiridas o establecidas con anterioridad, con un alto potencial de negocios. Son las cuentas que merecerán la mayor atención. Por regla general se asignará a estas cuentas, anualmente, un mínimo de cinco visitas personales y cinco llamadas telefónicas.

Nivel 2.- Formado por las cuentas de alto potencial que ya están proporcionando un buen negocio. Evidentemente, requieren un seguimiento, pero no tanta atención como las de nivel 1, y generalmente pueden ser atendidas anualmente con cuatro visitas personales y cuatro llamadas telefónicas.

Nivel 3.- Son las nuevas cuentas con potencial medio y cuentas establecidas anteriormente, que no están generando el potencial medio que se esperaba. Estas cuentas suelen requerir tres visitas personales y tres llamadas telefónicas al año.

Nivel 4.- Compuesto por cuentas con potencial medio que ofrecen un nivel de negocios aceptable. Estas cuentas son seguidas normalmente con dos visitas personales y dos llamadas telefónicas cada año.

Nivel 5.- En el que mantendremos cuentas nuevas y otras anteriormente adquiridas, que inicialmente tienen bajo potencial y que no requieren mucho tiempo. Estas cuentas requieren poco más que atención simbólica, como una visita personal durante un viaje comercial, en el que estamos buscando una cuenta más lucrativa, o una llamada telefónica después de que se hayan atendido todos los demás negocios.

El nivel de cada cuenta puede ser determinado preparando una hoja de cálculo de la cuenta, analizando más a fondo y debatiendo las cuentas cuestionables con el director comercial o de ventas. Sin embargo, cuando se establezcan niveles de cuentas, hay que recordar que las prioridades pueden cambiar a medida que lo hagan las cuentas y los clientes potenciales.

Los objetivos fijados para un vendedor afectarán al modo en que éste maneje las cuentas. Algunos hoteles fijan objetivos para temporadas altas, medias y bajas. En este caso, incluso una cuenta con una prioridad más bien baja, puede proporcionar el vo-

lumen de negocio esperado, durante la temporada baja, y ayudar a alcanzar el objetivo de ventas establecido.

En estas situaciones es importante establecer la política de mantener un equilibrio entre las relaciones con los buenos clientes, y en buscar nuevos clientes. En algunos casos, los comerciales tendrán objetivos basados en niveles de ventas con clientes actuales, y en negocios a conseguir de reservas de nuevas cuentas. Todas estas variables se deberán tener en cuenta a la hora de gestionar las cuentas para conseguir un máximo beneficio.

5.3.5. Evaluación de las tareas realizadas

Para asegurar que la oficina comercial funciona maximizando su potencial, es necesario revisar periódicamente tanto a los comerciales como a la propia estructura organizativa del departamento, y su relación con la del hotel en su conjunto. Se debe ejercer un control sobre los comerciales para determinar si están alcanzando las cuotas personales que previamente se han diseñado en el plan de marketing y ventas.

Los comerciales deben ser evaluados acerca de cómo utilizan sus habilidades para conseguir alcanzar las ventas previstas, y el responsable de la gestión deberá hacerse cuestiones como las siguientes:

- Buscan nuevos clientes, desarrollando pautas concretas marcadas en los procedimientos, realizando el adecuado seguimiento a cada cuenta
- Gestionan su tiempo correctamente
- Trabajan con buena actitud

Estas evaluaciones deben ser hechas al menos trimestralmente para permitir a quienes gestionan las ventas controlar inicialmente aquellos pequeños problemas que puedan derivar en dificultades serias más adelante.

En cualquier caso, un seguimiento semanal a los comerciales es lo deseable, por parte del responsable de su gestión. Para ayudar en la evaluación de su propio trabajo, cada comercial debe mantener un archivo, previamente diseñado, preferiblemente en formato digital, que contendrá copias de toda la correspondencia, tanto postal como digital e informes de llamadas o contactos generados.

La estructura organizativa de cada establecimiento estará en correspondencia con el tamaño y la organización de cada hotel. Cada estructura comercial debe ser revisada para determinar si con la asignación de tareas actuales se saca el mayor provecho de la plantilla, y si contribuyen al resultado final del establecimiento. Esto supone echar un vistazo a una serie de factores muy variables y el responsable de la gestión deberá revisar temas como los siguientes:

- Funcionamiento de las líneas de comunicación entre el equipo comercial y el resto de los departamentos del hotel
- Delegación de forma correcta de la autoridad, y asunción del alcance de la misma
- Realización de las tareas previstas y sus correspondientes responsabilidades

- Gestión adecuada del seguimiento de las ventas, correspondencia, llamadas telefónicas, citas, visitas, etc.
- Que el personal administrativo de apoyo, en su caso, sea el correcto

Cada miembro de la plantilla comercial debe entender los objetivos del plan de marketing y hacerlos suyos. Las descripciones de cada responsabilidad a desempeñar y los procedimientos a utilizar en la oficina o departamento comercial, deben ser explicados y seguidos. El sistema de archivos debe ser accesible y efectivo. En el caso de nuevos empleados hay que revisar muy detenidamente que los programas de formación que se les hayan impartido han sido completamente desarrollados, y que han sido asumidos. A los comerciales veteranos se les debe ofrecer formación continua –bien diseñada y motivadora– para asegurar que se mantienen al día en el competitivo y cambiante mercado en el que nos movemos actualmente.

5.4. Sistemas de registro y archivos

El departamento comercial de un hotel debe tener un sistema eficiente de registro y archivo de todas las cifras y datos correspondientes a ventas, ya que una buena gestión así lo requiere. Se tienen que documentar y archivar gran cantidad de informaciones sobre clientes y hay que hacerlo de forma precisa, que sean fáciles de encontrar y recuperar y que estén actualizadas, si se quiere que sean realmente significativas y operativas. Tanto los formularios utilizados como cualquier dato o tipo de registro solo son valiosos si la información que contienen es accesible. Si no se puede localizar la información requerida rápidamente, deberemos entender que el sistema no está bien diseñado o no es lo suficientemente útil.

CUADRO 5.2.
Software especialmente diseñado para atender eventos

Aquellos hoteles que quieran trabajar como organizadores de eventos deberán utilizar software de gestión integral especialmente diseñado para atender eventos, que incluye:

– Inscripción online
– Control de acceso / Acreditaciones inteligentes
– Hoteles y vuelos
– Conexión a redes sociales
– *Streaming*
– Comunicación a móviles
– Inscripción eventos auxiliares
– Gestión presentaciones
– Gestión ponentes
– Gestión financiera
– Gestión de stands y planos
– *Webcasting*
– *Networking*
– Encuestas / Estadísticas / ROI
– Web del evento
– Blog del evento
– Diagrama lugar / mesas
– Multilingüe

Aunque la mayoría de los hoteles utilizan hoy en día sistemas informáticos para mantener registros y gestionar las tareas que se realizan en ventas, algunos estableci-

mientos de menor tamaño aún utilizan sistemas manuales. Si se utiliza un sistema informático, sigue siendo habitual mantener archivos de copias impresas y un registro en papel de los eventos que se han trabajado con cada cliente. Incluso cuando la correspondencia, los contratos y otros papeles inherentes a las tareas de ventas son enviados electrónicamente (por email o fax), en algunos establecimientos todavía se imprimen y colocan en un archivo de cliente.

5.4.1. Sistemas de archivo en hoteles

Para llevar una buena gestión de la información con la que trabajamos, el mantenimiento de archivos precisos y actualizados es la única operación mecánica realmente importante de cualquier departamento comercial. Sin datos e informes actualizados podríamos decir que el departamento comercial está sin herramientas para hacer bien su trabajo. Cuando se vende, sobre todo a grupos, los comerciales necesitan información fácilmente disponible y que esté actualizada.

5.4.2. Elementos de los sistemas de archivo

La mayoría de los sistemas de archivo usados en hoteles, tanto en papel como digitales, comparten tres elementos comunes:

a) *La ficha maestra* es un recapitulativo de las tareas llevadas a cabo con ese cliente. Detalla información y datos sobre los nombres del contacto, cargo, direcciones, números de teléfono, mes o meses en que se reúne el grupo, tamaño del grupo, dónde se ha reunido en el pasado, quién toma la decisión inicial y final sobre el lugar, y otra información pertinente.

   Funciona como banco de datos de clientes potenciales y en el caso de referirnos a una ficha en formato papel/cartón, puede estar codificada con colores para llamar la atención sobre áreas específicas que así interesen al establecimiento, como pueda ser el segmento de mercado en el que la hemos clasificado. Si se están buscando grupos en un área geográfica específica, se puede utilizar el diferente color para una más fácil localización geográfica. También se pueden utilizar diferentes colores en las tarjetas o fichas, basándonos en el mes o periodo previsto para la reunión, si intentamos llenar espacios en el calendario del hotel.

   Los hoteles que pertenecen a grandes cadenas que tienen divisiones utilizan a menudo una ficha maestra y varias fichas o tarjetas de detalle. En este caso, la ficha maestra detalla información a nivel corporativo, mientras que las fichas o tarjetas de detalle contienen nombres de contacto, fechas de reuniones e información similar para divisiones de la compañía. En un establecimiento hotelero que trabajase con una gran empresa, tendría varias tarjetas de detalle.

   La versión informatizada de la ficha maestra permite al vendedor acceder inmediatamente a la cuenta y añadir una cantidad ilimitada de material a cada archivo de detalle. Dependiendo del programa, el archivo puede dividirse en

varias pantallas, pestañas o ventanas, que ofrecen información adicional: historial de la cuenta, nombre de la persona de contacto, etc.

b) *El resumen de las cuentas* registra los movimientos que se hayan mantenido con un cliente o un grupo, y su carpeta de archivos debe incluir toda la correspondencia y material relacionado (contratos, programas de eventos realizados en el pasado, faldones desprendibles de periódicos comerciales, etc.). En el caso de archivo en formato papel, el archivo de cuenta suele ser una carpeta con fichas de tamaño estándar y, al igual que la ficha o tarjeta maestra vista anteriormente, puede tener un código de colores para llamar la atención sobre datos específicos.

Si tenemos que trabajar con un archivador físico que tenga archivos en papel, durante el desarrollo de las diferentes tareas nos pasará que tendremos que llevarnos algún material del archivador. En esos casos, debemos dejar una tarjeta guía que detalle información como la siguiente: nombre del grupo, número de archivo, fecha de retirada y el nombre o las iniciales de la persona que lo ha retirado, para facilitar al resto del personal comercial encontrar rápidamente el paradero del archivo, si fuese necesario consultarle.

c) *El archivo de seguimiento de cada cuenta* es, posiblemente, la herramienta más efectiva del equipo comercial. Los recordatorios que nos podemos dejar, para realizar el seguimiento, pueden ser de diverso tipo. Algunos hoteles utilizan ficheros, tanto físicos como digitales, con divisores mensuales y separadores de tarjetas marcando los días del mes, otros son archivos tipo acordeón con múltiples bolsillos o apartados. Hay sistemas preparados para acoplarse a un archivador del tamaño de una carta. En cualquiera de estos sistemas, es conveniente que las tarjetas se archiven por mes y por día.

Utilizado correctamente cuesta poco, y requiere poco tiempo para su puesta en práctica. Una variante en su versión en papel emplea etiquetas de colores en la parte superior de las tarjetas. El sistema de etiquetas se puede utilizar tanto para clasificar a los clientes potenciales, como para animar a los comerciales a realizar más llamadas "en frío" cada semana, a nuevos potenciales clientes.

Todos los registros deben estar actualizados, y la información vieja u obsoleta se eliminará del archivo de seguimiento. Esto evitará que se pueda acabar enviando alguna carta de seguimiento de forma automática, que no se corresponda con la realidad o con nuestros planes.

Hay programas informáticos para llevar a cabo las tareas a realizar con el seguimiento. Cualquier software especializado de hotel no solo recuerda las fechas importantes, sino que también ofrece herramientas adicionales para la venta, dividiendo las tareas del día en varias categorías. El comercial puede aprovecharse de esto para priorizar su trabajo y programar cada día y así aprovechar al máximo las oportunidades de ventas.

En el caso de que un hotel no tenga un software específico para este seguimiento, se pueden usar programas como Microsoft Outlook, para ayudarles a organizar su trabajo, ya que este programa, de fácil acceso, contiene un calendario con días y un listado de tareas que permiten una eficiente organización del empleo del tiempo.

5.4.3. Controles en comercial

Además de los archivos, la oficina comercial utiliza una serie de formularios y archivos de control para realizar el trabajo lo mejor posible y atender las tareas de eventos y grupos.

Control de salas y espacios. Al vender espacio público y de banquetes a los grupos que celebran eventos, el comercial debe estar seguro de que el espacio asignado a un grupo estará disponible. La posible sobrecontratación de espacios, conocida también como overbooking, se elimina si se usa correctamente el libro o archivo de reservas de eventos del hotel.

El libro o archivo de eventos debe ser siempre consultado, antes de hacer una confirmación de reserva e incluso para una reserva en tentativa. Su uso debe estar definido dentro de los procedimientos del departamento comercial, para evitar desajustes y que se realicen reservas duplicadas en el mismo salón o espacio disponible.

En el caso de utilizar formatos en papel, el tipo más común de libro de eventos del hotel es un gran libro con una página para cada día del año. El libro de eventos tiene una serie de columnas que ofrecen información como:

- El nombre de la empresa o persona que solicita el salón
- La persona de contacto (nombre, cargo, dirección, correo electrónico, teléfono)
- Tipo de acto
- Tiempo requerido para el evento
- Tiempo total requerido (para preparación, montaje, realización, limpieza)
- Número de asistentes, tipo de montaje, precios facilitados
- Situación contractual
- Otras observaciones

Debe haber por lo menos una sección o espacio por cada sala de reuniones o actos con las que cuente el establecimiento, con sitio suficiente para cubrir diferentes periodos específicos de tiempo cada día, ya que un salón se puede reservar más de una vez al día, dependiendo de la necesidad de cada cliente.

Por motivos de seguridad para eliminar posibles errores, solo una persona debería tener la responsabilidad sobre el control del libro de eventos. Dependiendo de la organización interna de cada hotel, puede ser el director de ventas, el director de eventos o quien la dirección considere adecuado.

Puede haber casos en los que dos grupos deseen el mismo salón. En este caso, los responsables de comercial de cada hotel, intentarán determinar el mejor "ajuste" tanto para el hotel como para los grupos interesados.

Algunos factores a considerar en esas situaciones son:

- La probabilidad de que el espacio se vaya a usar realmente
- La rentabilidad total estimada de cada grupo
- El estatus del grupo (cliente regular o nuevo negocio)

- La probabilidad de repetir negocios
- La rentabilidad a largo plazo de cada grupo
- La posibilidad de que un grupo considere una fecha alternativa
- El historial de eventos de cada cliente

El nombre del grupo se incluirá en el libro o archivo de eventos solo después de que se haya tomado una decisión consensuada a este respecto.

Además de controlar el espacio de los salones del hotel para los propios eventos, también es necesario controlar las habitaciones. Los departamentos comerciales de eventos deben estar en estrecha relación con la recepción del propio hotel, donde se debe usar un sistema de control de habitaciones para asegurar este fin.

El departamento o equipo comercial debe estar al corriente del número de habitaciones que puede vender, ya que los hoteles fijan inicialmente una asignación máxima para grupos –el número de habitaciones disponibles para vender a grupos– para asegurar que se mantiene una adecuada combinación de negocios con grupos, tours y viajes por una parte, y de clientes individuales por otra parte, dependiendo de cada mes del año.

Aunque los porcentajes de asignación previa de habitaciones para eventos, que realiza estimativamente cada hotel a la hora de hacer su presupuesto anual, pueden revertirse en los periodos de alta demanda de eventos o de alta demanda de habitaciones solamente, casi nunca el hotel venderá toda su capacidad para grupos de eventos. Cada hotel deberá valorar sus alternativas a este respecto, sabiendo que los clientes particulares de negocios y de ocio son habituales durante todo el año, excepto en periodos concretos de vacaciones, y que venderlo todo para un único evento generará recelos a los viajeros desplazados del hotel por estos grupos, debiendo recordar siempre que hay clientes que son incompatibles durante el mismo periodo de tiempo en el hotel.

Es muy importante que la oficina comercial de eventos del hotel y la recepción departamento de reservas tengan buena comunicación y contacto entre sí. Debido a que ambas reservan eventos, es conveniente que las ventas de habitaciones no se solapen. Lo habitual es que las reservas de eventos se hayan puesto inicialmente en conocimiento del jefe de recepción, pero hay que tener en cuenta que cada vez se asignan más por parte del departamento de eventos en muchos hoteles que están orientados a eventos.

La mayoría de hoteles han informatizado sus libros o registros de eventos y habitaciones. Este método proporciona control, ya que solo el personal autorizado puede cambiar información que permanece disponible para cualquier departamento, ya sea de forma interna o desde una ubicación remota.

Con los sistemas digitales el problema que se planteaba antes de la duplicidad de reservas en eventos ha sido completamente eliminado, ya que el sistema no permitirá una reserva duplicada. Los clientes demandan sistemas automatizados porque son más rápidos, más eficientes y eliminan virtualmente los errores. Ya no es una opción, sino una necesidad para competir en el mercado actual, y eso debe incluir además reservas por Internet en tiempo real, que ya se están introduciendo en las propias páginas web de cada establecimiento.

En caso de una cadena hotelera, con un sistema informático con acceso online, cualquier usuario cliente o su organizador de eventos, o cualquier departamento del

hotel o de la central de la cadena pueden comprobar la disponibilidad y reservar salones de actos para eventos.

5.4.4. Impresos

Una vez que se ha alcanzado un acuerdo de venta, hay una serie de formularios para realizar un seguimiento de la venta hasta la ejecución final del evento.

La hoja de reservas provisionales se utiliza si una fecha no ha sido confirmada o si no se han concretado los detalles. En una secuencia normal de sucesos, dentro de un procedimiento el cliente puede informarse acerca de la disponibilidad del hotel para ciertas fechas. Se discuten los requisitos, pero se dan casos en que haya circunstancias que deban ser resueltas antes de fijar una fecha definitiva. En ese momento, el organizador del evento debe realizar una solicitud de espacio para salones y se bloquean las habitaciones.

Esto significa que el hotel ha accedido a bloquear el espacio a falta de una confirmación final por parte del cliente, que puede ser verbal o escrita. Algunos hoteles son cautelosos con las reservas provisionales ya que no quieren perder otros negocios que puedan surgir, mientras protegen una cuenta provisional que puede no ser definitiva. Esa es la razón por la que es importante limitar la duración del bloqueo designando una fecha de confirmación definitiva. Esta fecha es aquella en la que el cliente debe confirmar su orden, o quedará liberado el espacio por parte del establecimiento.

Se utiliza un formulario de reserva definitiva cuando se confirma un evento. Se procesa cuando se ha firmado un contrato o carta de acuerdo y cuando el evento se programa con una fecha concreta. El formulario incluye una serie de detalles que se requieren para atender adecuadamente el evento, como el número de asistentes, los requisitos del montaje, etc.

Cuando la reserva es definitiva, se crea una carpeta de trabajo para el evento, que es el archivo con el que trabaja el departamento de eventos. Una vez que el evento concluye, se divide y los materiales apropiados son devueltos al archivo de cuenta. Algunos hoteles archivan las carpetas cronológicamente, pero debido a que el libro de eventos ya incluye todos los eventos en ese orden, aunque pueden ser archivardos alfabéticamente. No importa cuál sea la forma de archivarlos, mientras haya algún sistema cronológico que recuerde al hotel los eventos pendientes.

Una vez que el evento ha sido reservado, podemos necesitar otros impresos. En algunos casos, pueden cambiar detalles como una fecha, los requerimientos que exige el hotel o el número de habitaciones. En el caso de un establecimiento que no esté informatizado es necesario rellenar un impreso de cambio para asegurar que todos los implicados conocen estos cambios, y van a ser realizados. En caso de un establecimiento informatizado, se deberá modificar el correspondiente archivo, siguiendo el procedimiento establecido.

En el mundo de los eventos en hoteles, desgraciadamente, puede pasar muchas veces que un negocio que se consideraba definitivo sea finalmente cancelado. En este caso, debe rellenarse un impreso de cancelación, o realizar el equivalente en modificaciones digitales. Ya que puede haber una serie de diferentes motivos para la cancelación, algunos hoteles completan el impreso con un informe que detalla la razón de la

misma. Algunos hoteles utilizan un impreso general que elimina el uso de varios de estos impresos, que podríamos llamar secundarios.

5.4.5. *Clipping*

Es la tarea que realizamos para mantener un archivo con todos los recortes, fotografías y referencias que han salido en los medios de comunicación en los que nuestro establecimiento se ha visto envuelto.

En su origen, era un instrumento utilizado para difundir información, generalmente a la prensa escrita, con el que se hacía seguimiento al nombre del hotel, a la competencia, los nombres de los directivos u otras personas con exposición pública que asistían a los eventos, etc.

En la actualidad, el *clipping* juega un papel importante dentro de la política de comunicación interna que tenga el hotel, puesto que facilita que nuestros trabajadores manejen la misma información, lo que permite un mejor alineamiento, a la vez que redunda en fijar y alcanzar unos objetivos más claros para el establecimiento.

En su evolución, el clipping –como su nombre indica, un conjunto de recortes pegados en sucesivas páginas y con fotocopias–, ha pasado a ser una herramienta electrónica que recoge no solamente los medios impresos, sino también otros medios audiovisuales, clips de radio o televisión, y, más recientemente, menciones en blogs o foros. Dentro de este contexto, cuantas más personas de un establecimiento hotelero empiezan a publicar blogs o a mantener de alguna manera una presencia en la red, ocurre que es más frecuente que esas personas vean aparecer su nombre en el clipping, cuestión ésta a la que con anterioridad solamente tenían acceso los altos cargos o personas del área de comunicación.

La aparición de bloggers no oficiales es un fenómeno nuevo dentro del marketing de eventos y que, como comerciales hoteleros, deberemos tener en cuenta y vigilar hacia dónde avanza, puesto que es muy difícil conseguir que se mantengan interesados aquellos microsegmentos que hemos definido inicialmente. A la hora de diseñar acciones de marketing online sabemos que en un mercado saturado como el actual, una de las soluciones es entrar en la vida del target, hacer que quieran vivir experiencias al lado de nuestra marca. La interactividad se impone aquí y la gestión de las conversaciones adquiere un papel protagonista.

6

Comercialización de eventos para el segmento de empresas

Las empresas actuales son organizaciones complejas y cada vez más grandes. El rango del Marketing geográfico donde ejercen influencia ha crecido hasta el punto de que la mayoría de ellas comercian tanto a nivel nacional como internacional. La estructura de las grandes empresas es, a la vez, más detallada y polifacética que nunca, y sus directivos son muy conscientes de la vital necesidad y de la importancia que tiene una buena comunicación, por lo que las reuniones siguen siendo una forma básica de comunicación. Solo hay que preocuparse de las reuniones de empresa que tienen lugar fuera de los locales de la propia sede, y hay suficientes para satisfacer al personal de los departamentos de comercial y ventas, de cualquier hotel que sea emprendedor.

Si el negocio de los eventos de entidades sin ánimo de lucro representa uno de los segmentos más conocido y visible dentro del campo de las reuniones y congresos, los que llevan a cabo empresas, ofrecen claramente el mayor potencial de crecimiento. A pesar de la situación de crisis, muchos organizadores de empresas esperan celebrar más eventos de los que habían celebrado en años anteriores. Aunque el volumen de negocio corporativo es mayor que el de entidades sin ánimo de lucro, no es tan visible, dado que los eventos de empresas son diversos y están controlados por una mayor variedad de personal, son más difíciles de obtener los contactos de cada empresa y los detalles de cada evento. En cualquier caso, ofrecen una gran cantidad de negocios potenciales con grupos que ningún hotel debería ignorar.

Afortunadamente, el personal de comercial de los hoteles no tiene que decidir a qué segmento del mercado –entidades sin ánimo de lucro o empresas– vender. Los dos son una mezcla más que interesante, y un hotel que funcione bien buscará negocio en ambos. La proporción de cada uno refleja el tipo de establecimiento que se tiene, lo que se está preparado para gestionar y dónde está ubicado. Aunque algunas características y beneficios de hoteles interesan a ambos mercados, hay diferencias significativas (véase el cuadro 6.1). Hay que examinar el hotel internamente siendo exigente con

nosotros mismos y con vistas a lo que los organizadores de eventos de empresa buscan y al tipo de eventos que celebran.

6.1. Características de los eventos de empresa

Todo evento organizado por una empresa debe tener las siguientes características: un objetivo claro para el organizador, la previsión de una lógica asistencia, una sede y una estructura que se adapte al evento.

Cuando se discuten las características de los eventos de empresa, hay que tener en cuenta que se habla de muy variados tipos de eventos, que alcanzan a tener todos los tamaños y formas imaginables, que han sido causados por muchos factores y que son planificados y ejecutados con pocas excepciones, por varias personas.

A la hora de planificar la estrategia de actuaciones a desarrollar por parte del hotel, hay que elegir una porción del mercado a la que se pueda apuntar, y considerarla como objetivo a alcanzar. Hay que pensar en términos de la propia campaña de marketing que el establecimiento tiene que desarrollar, haciendo participar a todo su personal, sin excepciones.

6.1.1. Ciclos de los eventos de empresas

Las empresas suelen reunirse básicamente por ciclos semanales –martes, miércoles y jueves– y por ciclos anuales, que dejan fuera periodos vacacionales de verano, Semana Santa y Navidad. Los eventos de empresa parecen seguir una curva de demanda, en lugar de un ciclo de tiempo fijo que es más común de encontrar cuando estudiamos la demanda de instituciones sin ánimo de lucro y grupos sociales.

En las empresas, un evento se planea y ejecuta cuando es necesario, ya que después de todo, un evento de empresa no requiere el tiempo necesitado por las asociaciones para conseguir convencer y reunir a la asistencia prevista. En una empresa, la convocatoria de un alto directivo es todo lo que se necesita para asegurar que todo el mundo asistirá al evento.

6.1.2. Tiempo de preparación

El periodo de planificación y preparación de los eventos de empresa es relativamente corto. Desde que se reservan hasta que se celebran, es casi siempre inferior al año. En el caso de los viajes de incentivos, puede hacerse alguna consideración general de ocho meses, o un año antes y, en el caso de grandes cifras de asistentes, el tiempo puede llegar a dos años de antelación. En cualquier caso, sigue siendo mucho más corto que el tiempo de preparación de eventos organizados por asociaciones u otras instituciones sin ánimo de lucro.

El evento anual de ventas de cada empresa se empieza a planificar entre ocho a doce meses antes de la reunión. La estructura corporativa en esta toma de decisiones es simple. Alguna persona de nivel medio, o quizá dos, sugerirán, investigarán y ana-

lizarán establecimientos y pasarán la recomendación a un ejecutivo que generalmente toma la decisión final. En algunas empresas y dependiendo generalmente de su tamaño, una persona lo hace todo, lo que seguramente acorta el tiempo de entrega. Por supuesto, hay muchas variaciones dependiendo de la naturaleza de cada empresa y de su estructura organizativa.

La mayoría de los otros eventos que pueda requerir una empresa tienen un tiempo de preparación muy corto, ya que la media de tiempo está en menos de tres meses desde que se recibe la reserva en el hotel, hasta que se celebra el evento.

Los tiempos de preparación cada vez más cortos son una tendencia observada cuando trabajamos con industrias tecnológicas y farmacéuticas, debido a la continua introducción de nuevos productos en el mercado. Casi todas las empresas organizadoras de eventos de empresas están acostumbradas ya a atender eventos para el día siguiente, avisados incluso con menos de 24 horas.

Si se da el caso de que una empresa nos solicita un evento para "ya mismo", es demasiado tarde para vender el hotel en los términos en los que nos hemos referido hasta ahora. En ese momento, no hay tiempo para que nadie compare precios ni servicios, y la situación requiere una acción rápida. Estos son los tipos de negocios de empresas que podríamos llamar de última hora, y que deberíamos buscar para rellenar huecos vacíos cuando nuestra capacidad de eventos no esté completa.

Cuando por parte del comercial del hotel se hace el trabajo de base, y nos ponemos en contacto con las empresas por el procedimiento habitual, hay que tener en cuenta que estos eventos son los que los ejecutivos no contemplan si se trabaja con una programación estudiada o de una planificación previa, porque realmente son imprevisibles para la empresa, pero existen realmente y deberían de formar parte del ofrecimiento de un hotel que se precie de hacer bien su trabajo. Hay que venderles la idea de utilizar las instalaciones del hotel cuando les surja la necesidad, en cualquier momento, y esperar haber causado una buena impresión y, para que la recuerden, *precisamente*, en esos momentos de crisis y de urgencia a la hora de buscar un establecimiento adecuado.

6.1.3. Patrones de comportamiento

No hay un patrón de funcionamiento con respecto a la ubicación geográfica del hotel o de las empresas clientes que pueda servir para todos los negocios que podamos hacer con empresas, exceptuando que sabemos que cuando son fiestas: Semana Santa, Navidad, vacaciones de verano, etc., la actividad decrece hasta llegar a desaparecer. Si utilizan nuestras instalaciones en periodo laboral semanal, suelen hacerlo los martes, miércoles y jueves, no habiendo casi demanda los lunes y los viernes. También nos hacen reservas en fines de semana, sobre todo para acciones de formación.

No podemos decir que haya un claro motivo, a la hora de trabajar con eventos de empresa, que indique que al cambiar la ubicación de un evento se vaya a atraer mayor asistencia, como en el caso de las asociaciones u otras instituciones sin ánimo de lucro. Cuando el director de ventas de una empresa, con estructura centralizada, convoca un evento para el primer día del mes, es evidente asumir que encontrará a todo el personal de ventas de su empresa en ese momento y lugar.

Tampoco hay motivo para no volver al mismo hotel, si el servicio fue satisfactorio. El principal motivo para otra elección puede ser el simple aburrimiento por parte del organizador de eventos, o de su jefe. En realidad, depende del tipo de evento. El evento anual, al que se da mucha difusión en las empresas, puede requerir diferentes ubicaciones de un año a otro, pero el evento organizado con prisas, no.

Los directores de formación prefieren tratar con el mismo hotel para aquellos eventos que mantienen una frecuencia constante. Algunos de ellos consideran que con eventos pequeños, solamente puede alcanzar el estatus de cliente importante, en el hotel, con la promesa de seguir llevando el negocio. La mayoría de los directores de formación sienten la necesidad de dotar al entorno de la formación, de aislamiento, que los alumnos estén libres de distracciones, y que el aula tipo que se facilite tenga un buen equipamiento, y servicios audiovisuales correctos. Una vez resuelto esto por parte del hotel, con una instalación lo más adaptada a las necesidades de los alumnos, los directores de formación son reacios a cambiar de ubicación, a no ser que surja algún problema que no se resuelva adecuadamente.

CUADRO 6.1.
Comparación de características de eventos de ocio y de negocio

FACTOR	**EVENTOS DE OCIO**	**EVENTOS DE NEGOCIO**
Asistencia	Voluntaria	Obligatoria
Responsabilidad	Descentralizada; a menudo un comité	Centralizada
Número de Eventos	Menor, pero mayor asistencia	Mayor, pero menor asistencia por evento
Potencial para repetir negocios	Algo, pero deben rotar las sedes	Alta
Bloque de habitaciones	Debe seguirse estrechamente la ocupación de reservas	Estable
Asistencia de cónyuges	Habitual	Rara vez
Exposiciones	Frecuentes; alta demanda de suites para antes y después de la exposición	Menos frecuente
Selección de sedes	Necesitan generar asistencia con localizaciones atractivas; a veces son decisiones políticas	Buscan comodidad, servicio y seguridad
Patrón geográfico	Rotan geográficamente	No hay un patrón fijo
Tiempo de preparación	Largo (normalmente de dos a cinco años)	Corto (a menudo menos de un año)
Formato de facturación	Facturas individuales	Cuenta general o máster
Llegada / salida	Más probables las llegadas con adelanto	Menos probables llegadas o salidas con adelanto
Precio	Más sensibles al precio; suelen ser buenos negociadores	Menos sensibles al precio
Participación de oficinas de turismo o CB	Suelen usarlas, sobre todo con eventos a escala de ciudad	Rara vez las contratan
Procedimientos de reserva	Suelen usar tarjetas de respuesta postal o email con el Departamento de Reservas	Suelen ofrecer un listado de clientes o *rooming list*

A la hora de tomar las decisiones hay un factor geográfico en juego, pero es el más evidente, puesto que se trata de la cercanía a la empresa. En principio, un hotel cercano tendrá mayores posibilidades de lograr un evento de ventas a nivel regional que uno más alejado, ya que el tiempo, el coste del transporte y la comodidad son factores que afectan a la elección de la ubicación geográfica, pero eso no debe desanimar a ningún comercial de ningún hotel, sino todo lo contrario.

El comercial del hotel debe presentarlo positivamente, y convertir lo que puede ser un pasivo en un activo. Si el hotel no es céntrico, dirá que ofrecerá menos distracciones, un acceso en coche más fácil y aparcamiento gratuito. Si es céntrico, dirá que ofrece más oportunidades para el entretenimiento y esparcimiento posterior de los asistentes. Un comercial debe concentrarse en los factores positivos del hotel, en lugar de obsesionarse con sus deficiencias.

Los eventos de empresa, a diferencia de muchos eventos de asociaciones u otras instituciones sin ánimo de lucro, pocas veces tienen normas establecidas de forma previa contrarios a reunirse en algún lugar determinado. El presidente puede favorecer algunos tipos de sedes, y estar predispuesto en contra de otros, a la hora de mantener la imagen que quieren proyectar de la empresa.

Hay empresas que organizan muchos eventos como son: las de seguros, las médicas y farmacéuticas, las automovilísticas y las de informática, cuyos patrones de funcionamiento se alejan de las normas habituales de la empresa tipo y que no se verán en este capítulo, sino en el siguiente, debido a que sus comportamientos se asemejan más a los de grupos sociales o de incentivos, que a los grupos de empresa propiamente dichos.

6.1.4. Lugares preferidos como sedes del evento

Cuando nos hacemos la pregunta de qué tipo de establecimiento prefiere una empresa, la respuesta tiene tantas variaciones como empresas y tipos de eventos existen. Un organizador debe elegir un lugar que beneficie al evento, y que incluya, aparte de las atracciones del hotel, las locales del entorno cercano. La localización que sería buena para un viaje incentivo o un evento anual para distribuidores, puede no ser la mejor elección para una reunión de crisis o para unas jornadas de formación.

Para conseguir éxitos en ventas y una correcta planificación de nuestras tareas de marketing, los comerciales no deberán olvidar las tres siguientes referencias:

1. Hay que "ayudar" al cliente a que consiga lograr el tipo de evento que quiere
2. A la vez, que hay que intentar hacerse con los eventos que son adecuados para el establecimiento
3. Y, aunque parezca contradictorio, dejar escapar los que no cumplen con lo anterior

Hay que reflexionar sobre cuál es el tipo de evento más adecuado para el hotel. Si se trata de un hotel céntrico, hay que destacar su ubicación, sobre todo cuando hay potenciales clientes usuarios que participen solo en una parte del programa. Cómodo y familiar, el hotel céntrico es una elección muy frecuente.

Si es un establecimiento en las afueras de una ciudad, estamos ante un lugar que ofrece fácil acceso en coche, y aparcamiento gratuito. Hay que destacar su atmósfera informal. ¿Será el único evento que se celebrará en el hotel? Esto es muy importante para muchos organizadores de eventos, y por sí solo puede ser el factor que incline la voluntad de quien tiene que tomar la decisión. Ahora bien, si vendemos esa exclusividad, cuando se celebre el evento debe quedar bien clara nuestra actuación. No podremos comprometernos con otro evento si queremos asegurar la exclusividad con el anterior compromiso.

Cuando el establecimiento está ubicado cerca del aeropuerto, la ventaja evidente es la comodidad cuando se usa el avión como transporte, además de todas las características del hotel, que pueda estar relativamente en las afueras de una ciudad.

Si estamos en presencia de un resort vacacional, sabemos que es la elección más evidente para los eventos de incentivos, pero también se elige con frecuencia para alejarse de las distracciones que pueda haber en la ciudad.

Los establecimiento con centro de conferencias o auditórium están ganando popularidad entre los organizadores de eventos de empresa, y muchas cadenas hoteleras se han dado cuenta de esta tendencia y están convirtiéndose en actores clave en el segmento de los centros de conferencias. Las instalaciones de última generación actuales suelen ser la elección de organizadores de eventos de empresa, que buscan equipos de alta tecnología para realizar buenas presentaciones, y a la vez, compartir ubicaciones que minimicen las distracciones.

CUADRO 6.2.

Factores importantes para los organizadores de eventos de empresa

- Coste del hotel o establecimiento
- Tarifas negociables de comidas, bebidas y habitaciones
- Número, tamaño y calidad de las salas de reuniones
- Calidad del servicio de comidas
- Número, tamaño y calidad de los dormitorios
- Eficiencia de los procedimientos de facturación
- Disponibilidad de servicios y equipamiento de asistencia al evento, como equipamiento audiovisual
- Eficiencia de los procedimientos de Check-in y Check-out
- Asignación de un empleado para gestionar todos los aspectos del evento
- Experiencia previa con el hotel y su plantilla
- Facilidades con medios de transporte
- Proximidad al aeropuerto

Nota: Factores colocados de mayor a menor importancia. Los programas de austeridad corporativa, junto con una mayor conciencia del alcance de los gastos del evento, ha provocado que los organizadores corporativos clasifiquen el coste de un hotel o establecimiento para eventos y las tarifas negociables de comidas, bebidas y habitaciones como los factores más importantes para reservar hoteles. La calidad del servicio de comidas, que fue anteriormente su primera prioridad, cayó al cuarto puesto de la lista, tras el número, tamaño y calidad de las salas de reuniones.

Estos son solo algunos de los beneficios y características que se deberán mencionar a la hora de hablar, como comerciales de eventos, sobre cada tipo de establecimiento, y sus características. Se deben añadir de forma planificada y cuidadosa, cuantas más tengamos, y presentar cada hotel de forma positiva como el que mejor se adapta al evento en cuestión.

6.1.5. Asistencia

Aunque la asistencia a los eventos de empresa es en principio obligatoria, un problema asociado es el riesgo de la cancelación de todo el evento. Beneficios inicialmente previstos que finalmente han ido a menos, o retrasos inesperados, pueden acabar provocando un cambio oficial en la empresa, o incluso una cancelación. Por estos motivos la mayoría de hoteles solicitan depósitos no reembolsables y han incluido rigurosas cláusulas de cancelación en sus contratos, con cualquier tipo de empresa y más si se trata de grandes grupos empresariales.

Se debe manejar con mucho cuidado y precaución la lista interna de clientes VIP que se nos facilite. Si no se envía una lista VIP por parte de la empresa, hay que sacar el tema y ayudar al cliente a elaborar una. Si se ha insistido en el asunto y el cliente no ve la necesidad, aunque la ha comprendido, estará bien gestionado por nuestra parte.

6.1.6. Duración

La mayoría de los eventos de empresa son de corta duración. Algunos se limitan a un solo día y otros pueden llegar a durar hasta cinco, aunque la media de noches de estancia está actualmente en dos. Es habitual llegar la tarde anterior para que el evento pueda comenzar a primera hora de la mañana siguiente. Los cócteles de bienvenida, un rápido encuentro por el hall o los bares del hotel, se añaden a las ventas que se derivan habitualmente del negocio corporativo.

Debemos coordinar, con mucho cuidado, el programa del evento del último día de estancia con la política de horarios previstos de salida del hotel. Hay que planearlo por adelantado, no se debe dejar algo tan importante a un lado para actuar de forma improvisada en el último momento. Si no se puede prorrogar la hora de salida, quizá se pueda encargar del equipaje el jefe de conserjería, o colocarlo en unas pocas habitaciones, antes de la salida del hotel, si atendiendo a nuestra experiencia, eso es lo más conveniente. Si no se prevé esto y no se decide cómo gestionar las muchas peticiones de última hora o incluso que todo el grupo se marche tarde, sin siquiera avisar, el personal del hotel se verá forzado a improvisar y puede que en esos casos no siempre lo gestionen de la manera más adecuada.

Hay que mencionar este asunto con el organizador del evento, dejando clara la política del hotel y sugerir cómo solucionar los problemas que se pueden plantear por adelantado, puesto que siempre se puede alcanzar un acuerdo si se trabaja con antelación. Al menos, se habrá alertado al organizador de eventos de un problema potencial.

6.1.7. Ferias o exposiciones

Encontramos una feria, o en su caso una exposición, es lo más habitual cuando hablamos de un evento organizado por una asociación o una institución sin ánimo de lucro y la tendencia ya se va afianzando poco a poco, cuando hablamos de eventos de empresa. No es infrecuente que estos eventos muestren nuevos productos o usen presentaciones en vivo a gran escala. Por lo tanto, como hoteleros, se pueden esperar peti-

ciones de instalaciones con escenarios y espacio para exposiciones, incluso ferias o miniferias, con un número de stands que puede rondar entre los 20 y los 30, para atender eventos de empresa.

6.1.8. Requisitos de los salones de reuniones

Según el evento, habrá necesidad tanto de salas de reuniones grandes, como pequeñas. Algunos eventos requieren salas pequeñas para atender reuniones de tipo comité. En muchas disposiciones para sesiones de formación, el grupo principal se divide en grupos tan pequeños como diez personas, que se reúnen por separado por un tiempo, y después de vuelven a juntar en la sala principal de reuniones. La mayoría de los organizadores de eventos prefieren que estas pequeñas salas estén cerca de la principal, y si el hotel tiene estas salas en la misma ala o zona del edificio, se tiene una ventaja cuando se solicita ese negocio.

El establecimiento causará una deficiente imagen cuando un grupo tenga qué apiñarse alrededor de unas pocas mesas en diferentes partes, generalmente los rincones de la sala principal de reuniones, porque no se haya previsto este asunto anticipadamente o porque el establecimiento hotelero no haya podido facilitar otra solución.

6.1.9. Normas de facturación

Es bueno, como norma a nivel interno, que todos los eventos de grupos que hayamos atendido tengan su propia factura. Con las normas internas de cada establecimiento, hay que ser muy cuidadoso, puesto que cada empresa es un mundo. Muchas empresas pagan todos los gastos a sus empleados, otras tienen diferentes directrices.

Hay que discutir con el organizador de eventos del cliente cuáles son los requisitos que se tendrán que tener en cuenta, si hay espónsores o patrocinadores que se hagan cargo de alguna parte de la cuenta, lo que aprobará para que se cargue a la cuenta general del grupo y qué debe pagar cada cliente al salir del hotel. También hay que asegurarse de alguna manera de que cada cliente particular también lo sepa y, que el personal de recepción-caja esté clarísimamente informado.

En el caso de que haya normas de crédito establecidas por la organización interna del hotel o que haya una persona que atienda esa responsabilidad, se deberá proponer un calendario de pagos, comenzando con un depósito. En la mayoría de las ocasiones, los eventos de empresa se pagan de una sola vez.

6.1.10. Potencial para reservas múltiples

El celebrar eventos de empresa en nuestro establecimiento hotelero ofrece la oportunidad de promover otros negocios en el futuro. Si cada persona que ha asistido a un evento se ha llevado una impresión favorable, ese hotel puede convertirse en su primera elección cuando regrese a la ciudad en viaje de negocios.

Procuraremos que cada evento se desarrolle sin complicaciones y que los organizadores se sientan satisfechos, para conseguir futuros negocios con esa misma empresa. Lo que aparenta ser un simple evento en un hotel, puede repetirse en varias partes del país, y esa es una gran oportunidad para las cadenas hoteleras. Una misma persona puede solicitar eventos en diferentes ubicaciones y manejar la logística que se requiera para organizarlos. En estos casos, hay suficiente flexibilidad en la designación de las ciudades que pueden usarse, por lo que la cadena hotelera puede reservar fechas en varios de sus establecimientos.

El organizador de eventos que trate estos temas se asocia a clientes importantes y, solo tiene que explicar sus necesidades una vez para que sean satisfechas, aunque esto se haga en diferentes hoteles. Llegados a este punto debemos preguntarnos: ¿Qué significa esto para un hotel independiente, un hotel que solo depende de sí mismo? Para competir con una cadena hotelera, el hotel independiente debe presentar un buen argumento para ser la mejor elección en su entorno. Lo ideal sería que esa imagen, en la mente del consumidor, fuera tan fuerte que un organizador de eventos, que normalmente utiliza una cadena para todo el grupo de eventos, cambiase ese patrón al llegar a la ciudad del hotel en cuestión.

Muchos comerciales de hoteles independientes, que comprenden lo que significa buscar aliados, cooperan con sus homólogos de otros hoteles independientes en otras ciudades. Intentan que el organizador de eventos compre en hoteles independientes con la mayor frecuencia posible, y facilitan que esto ocurra mediante recomendaciones y con el traslado del comprador potencial de uno a otro, a su cargo.

Los hoteles independientes que en diferentes ciudades han sido capaces de establecer estos acuerdos reconocen que pueden actuar como verdaderos aliados en la competencia por las ventas de eventos con las cadenas hoteleras. Este concepto ha ayudado en el desarrollo del representante hotelero especializado en eventos que, con un conjunto de hoteles independientes, puede ofrecer el mismo tipo de punto único de compras de eventos que las propias cadenas hoteleras.

6.2. Los organizadores de eventos en empresas

Ya se ha mencionado lo difícil que puede ser contactar con el responsable de los eventos en cada empresa. Ningún esfuerzo del comercial del hotel tiene éxito, a menos que sea dirigido a la persona correcta, o a las personas con la autoridad para tomar la decisión dentro del organigrama de la empresa. La localización de esa persona se vuelve lo más importante en ese momento del procedimiento. Su localización no solo varía de empresa en empresa, sino que puede hacerlo de año en año, dentro de la misma compañía. Cuando analizamos el segmento de empresas, encontramos que algunos cargos se repiten en las mismas, y eso representa un punto de partida para la penetración en nuestras tareas de ventas.

Para encontrar al responsable, hay que hacerse las preguntas correctas. "¿Quién coordina los eventos?" no es una buena pregunta; la persona que coordina los detalles de un evento puede no ser el verdadero responsable. Es mucho mejor preguntar, "¿Quién es el responsable de decidir qué hoteles utiliza la empresa para los eventos?". Con este enfoque, se podrá contactar de inmediato con el responsable que estamos

buscando, en lugar de tener que lidiar con uno o más intermediarios, ahorrando así tiempo y esfuerzo, que son muy valiosos.

Otro enfoque a tener en cuenta es comenzar por la parte alta del organigrama de la empresa, e ir descendiendo, a la vez que preguntando. Aunque hablar con el presidente de una empresa puede no provocar una reserva inmediata, el hecho de haber realizado este contacto puede ser valioso en dos sentidos: no nos dirigirá a alguien que esté en el organigrama por debajo del responsable que estamos buscando, y cuando contactemos con él, siempre podremos hacer referencia a la conversación mantenida con el presidente, en la que nos ha dirigido hacia él, puesto que una referencia "de arriba", abre muchas puertas, y sensibiliza favorablemente al personal hacia nosotros.

Una vez que se determina la persona correcta que será nuestro contacto clave a futuro para fines comerciales, el responsable del hotel debe preguntar y dirigir la conversación hacia los eventos próximos que tenga la empresa y, prestar mucha atención a las decisiones que tenga previsto tomar al respecto en el futuro inmediato. A medida que se trabaja en la cuenta y se consigue más información de la estructura de la organización, deberá identificarse, al mismo tiempo, a los "empleados estrella", si los hubiera, y fomentar relaciones con ellos.

6.2.1. Organizador de eventos a jornada completa

Cuando las empresas tienen actividades de planificación de eventos centralizadas, se trabaja con un organizador de eventos a tiempo completo, bien sea interno o externo. Es de esperar que esto facilite nuestro trabajo porque se tratará, posiblemente, con un profesional experimentado que sabe lo que quiere y cómo conseguirlo.

Es más fácil trabajar con alguien que tiene experiencia y que puede ayudar a evitar pasar por alto algo importante a la hora de trabajar en los preparativos. Ambas partes quieren lo mismo –un evento sin contratiempos– y es útil si tienen experiencia. Hay empresas cuya finalidad es la organización de eventos para empresas como las Agencias de Viajes especializadas en eventos y las Organizaciones Profesionales de Congresos.

6.2.2. El Presidente o Director de la empresa

Las pequeñas empresas normalmente no tienen que organizar un número de eventos tan elevado como para tener a un empleado contratado a tiempo completo dedicado a su organización. En muchas empresas de este tipo, el responsable es el presidente o el director. Es comprensible que el presidente de una gran corporación como Movistar no esté involucrado en estas decisiones, pero el presidente de una empresa con varios cientos de empleados sí puede querer involucrarse en el evento de ventas que vayan a organizar a nivel nacional, o en el de los distribuidores, si es importante el caso.

En estas situaciones, no hay que preocuparse por hacer contactos demasiado arriba en la estructura organizativa de la empresa. Si un presidente no se involucra personalmente, no suele dudar al nombrar y ponernos en contacto con la persona correcta.

6.2.3. Directores Comerciales, de Marketing o de Ventas

Los directores comerciales, de marketing o de ventas de las empresas en las que se hagan prospecciones son personas clave para nuestros fines. Es evidente que el cargo exacto variará en cada empresa, y puede ser director comercial, director de ventas o de marketing, simplemente director o incluso director de operaciones o de producción, a quien estemos buscando. Su influencia y responsabilidad pueden alcanzar desde el nivel regional, al nacional o incluso al internacional. El grueso de los eventos organizados por las empresas incluye generalmente áreas como ventas y marketing, por lo que tiene sentido concentrar nuestro esfuerzo inicial en estas personas.

Estos ejecutivos no trabajan con empresas cuyo fin es la planificación de eventos. Ellos no se consideran a sí mismos organizadores de eventos, pero en realidad planifican muchos, o más exactamente, se involucran en ellos. Convocan los eventos, controlan el tipo de eventos que quieren, y muy a menudo, llevan la voz cantante a la hora de decidir dónde y cuándo se llevarán a cabo. Estas son, para nuestros fines, personas muy importantes con las que contactar.

6.2.4. Directores de Publicidad y de Relaciones Públicas

Un escalón más abajo en la jerarquía corporativa de las empresas nos encontramos con cargos como el director de publicidad, o el de relaciones públicas. Además de las funciones habituales en la empresa, estos ejecutivos de rango medio suelen realizar funciones en la organización de eventos. No hay relación en este cargo con el tamaño o tipo de empresa. Si la empresa no tiene un organizador de eventos a tiempo completo, la tarea se asigna a algún gerente de departamento o de división, y ya que incluye actividades de Marketing, se suele elegir al director de publicidad o de relaciones públicas, si existen esos cargos en el organigrama.

Como mínimo, estos directivos de nivel medio se involucran en la investigación inicial de una potencial sede, y en la planificación y ejecución del evento en cuestión. Para nuestros fines, pueden representar el primer obstáculo. En el fondo les necesitamos para que recomienden nuestro hotel. En algunos casos, eso es suficiente, en otros, la selección final la hace su jefe, dependiendo de la organización interna de cada empresa.

En estos casos, nos ayuda saber quién es el responsable final, aunque hay que prestar atención a cualquier momento del proceso, porque puede que nuestra candidatura no llegue a la fase final de la selección. Hay que asegurarse de que la presentación resume nuestros puntos fuertes, y que sea muy clara de entender, para que esos puntos fuertes se difundan en las posteriores discusiones que pueda haber, en el seno de la empresa cliente.

6.2.5. Otros directivos con los que nos podemos encontrar en la empresa

No todos los eventos que organiza una empresa se derivan de las funciones de Marketing. Otros directivos de la empresa también se involucran en la celebración de even-

tos y por lo tanto en la selección de sedes y de hoteles. Ostentan cargos como gerentes de relaciones empresariales, de relaciones industriales o de comunicación. Los organigramas de las empresas rara vez definen a alguien como especialista en eventos, aunque muchos ejecutivos lo son. Incluso nos podemos encontrar con que ejecutivos a cargo de los eventos pueden tener esa asignación durante un período de tiempo y que esa responsabilidad después puede pasar a otro directivo de la empresa. El papel del organizador de eventos es a menudo una parte importante de la trayectoria profesional de los gerentes que tienen un nivel medio en la organización de una empresa, y que tengan aspiraciones de ascender.

6.2.6. Director de Viajes

Las empresas que alcanzan un tamaño medio, o en aquellas en las que su personal tiene que realizar muchos viajes, han creado en su organigrama el puesto de director de viajes, que se encarga de regular las normativas internas para que todos los empleados tengan referencias claras de funcionamiento a la hora de realizar sus viajes.

Podemos encontrar esta figura bajo diferentes denominaciones como director de compras, travel & living, travel manager, gestor de viajes, responsable de la gestión de los viajes, etc.

Suele tener que defender una partida presupuestaria anual en la empresa y dependiendo de su experiencia, se encarga personalmente de gestionar las peticiones o las delega en una Agencia de Viajes.

Muchas empresas tienen un mostrador de una agencia de viajes, que se conoce como un *implant* de la misma, en la empresa. Sus tareas consisten en organizar los preparativos de los viajes que, por motivos de negocios, tienen que realizar los propios empleados. Cuando se necesitan reservas de avión o de hotel, los trabajadores de la empresa solicitan sus billetes y reservas a través de los medios de la agencia de viajes en cuestión.

Estas oficinas o departamentos de agencias de viajes externas se involucran en los eventos que organiza la empresa asumiendo parte de la responsabilidad. Este personal suele negociar con un hotel o cadena hotelera, por una tarifa comercial que resulte interesante y que acaba siendo una tarifa garantizada para todo el personal de la empresa.

6.2.7. Director de Formación

Los directores de formación utilizan una gran cantidad de hoteles. Los hoteles de aeropuertos y otras ubicaciones en las afueras de las ciudades son destinos frecuentes para sus eventos de formación, debido a la facilidad de acceso y aparcamiento. Los pequeños centros vacacionales se utilizan en temporada baja, sobre todo cuando los programas de desarrollo de directivos requieren lugares de mayor prestigio que para los programas del personal de base. Como los presupuestos para estos cursos también se ven rebajados, los directores de formación utilizan hoteles de menor categoría, piden tarifas de temporada baja y paquetes cerrados que estandarizan los servicios a prestar y que incluyen todos los costes.

Los departamentos de formación gestionan sus propios eventos, incluso en los casos donde la empresa tiene su propia instalación para reuniones. Los requerimientos de los directores de formación no difieren mucho de lo que se solicita al hotelero, para la mayoría de otros eventos que podríamos denominar pequeños, pero deberemos tener en cuenta que es poco probable que sean permisivos con cosas como el equipamiento audiovisual, que las paredes divisorias móviles no permitan el paso de ruidos o que la iluminación sea adecuada, así como con aquellas distracciones que pueda ofrecer el hotel, o que estén cerca de su ubicación. En realidad, estas especificaciones son similares a las que querría cualquier buen organizador de eventos, pero las destacamos y recordamos aquí porque el director de formación las va a revisar.

6.2.8. Especialistas externos en eventos y organizadores independientes

Hace solo unos pocos años, casi todos los eventos que una empresa llevaba a cabo eran organizados por departamentos internos. Debido a la reducción de personal en las empresas y a la consecuente externalización de servicios, muchas empresas están buscando servicios externos de otras empresas que se encarguen de la organización de eventos.

Algunos de estos organizadores externos eligen aliados como: hoteles, aerolíneas, empresas de gestión de servicios en destino (DMC, Destination Management Company) y otros servicios para eventos, para a su vez ofrecérselos al cliente final.

Llevan a cabo búsquedas de sedes, negocian las tarifas en nombre de las empresas-clientes que representan y ayudan en la ejecución de eventos. Estas organizaciones conocidas como OPC (Organizaciones Profesionales de Congresos), son para los hoteleros importantes fuentes de negocios, si se consigue firmar con ellas interesantes acuerdos.

Las empresas creadas como OPC a lo largo de toda en la geografía española se han convertido en prominentes fuentes de negocios con eventos. Nacerán nuevas OPC, mientras que otras empresas independientes de organización de eventos probablemente crecerán en tamaño, a medida que las cadenas hoteleras sigan consolidándose.

Muchas asociaciones y pequeñas empresas tienen un poder limitado cuando negocian con hoteles, pero cuando subcontratan sus eventos con un gran organizador independiente, se dan cuenta de la ventaja de beneficiarse de acuerdos conseguidos por esos proveedores, que actúan como centrales de compras, acumulando volumen de contratación. Para lograr más atención personal –y quizás mayores concesiones de los hoteles– es probable que más organizadores, tanto de asociaciones como de empresas, recurran a empresas independientes de organización de eventos para localizar y negociar las instalaciones de los hoteles para sus eventos.

CUADRO: 6.3.
Esquema de servicios propios de una organización profesional de congresos

ANTES DEL EVENTO

- Desarrollo completo de la secretaría
- Revisión y adecuación de cupos hoteleros
- Revisión y adecuación de todas las previsiones para:
  - Materiales del congreso
  - Catering
  - Azafatas
  - Audiovisuales
  - Intérpretes, etc.

DURANTE EL EVENTO

- Preparación de la documentación
- Montaje del sistema de entrega de documentación
- Secretaría para registro "in situ"
- Distribución de funciones del equipo de azafatas
- Montaje de servicio de caja-cobros
- Verificación de exposición comercial
- Montaje servicio acreditación
- Comprobación de servicios en la sede
- Coordinación de audiovisuales
- Preparación sala VIP o autoridades
- Coordinación de transportes
- Preparación de servicio de prensa
- Comprobación esquema de seguridad
- Servicio de información
- Servicio de mensajes
- Servicio de objetos perdidos y encontrados
- Verificación y funcionamiento de salas

DESPUÉS DEL EVENTO

- Cierre de listados
- Cierre de cuentas
- Liquidación con comité
- Creación de dosier de cierre con el archivo histórico completo

6.3. Fuentes donde buscar eventos y encontrar a los responsables de las empresas

Todos los eventos que pueda encontrar un comercial de un hotel están fuera del hotel, y aunque se esté ansioso por salir y empezar a llamar a todas las puertas, esa forma de trabajar no es recomendable. Lo que hay que hacer en estos casos es acotar el campo de actuación y definir tareas.

Se debe limitar el territorio que un comercial puede abarcar. El número de empresas que existan puede ser un buen límite para fijar el territorio asignado. En cada caso

será diferente, y a partir de ahí, si un vendedor puede concretar 10 nuevos clientes potenciales por semana en circunstancias normales, no hace falta calcular mucho para concluir que ese comercial puede alcanzar unas 400 nuevas cuentas al año.

Buscar nuevos negocios es esencial para la continuidad de nuestro establecimiento, pero ir de un lado a otro de la calle, sin rigor, llamando a las puertas no es lo más adecuado. Una vez que se conoce el tipo de directivos de empresas con los que se quiere contactar, hay una serie ya estudiada de formas de hacerlo.

6.3.1. Publicaciones especializadas en eventos

Son varias las publicaciones que se dedican al mundo de los eventos de empresas, y que entre otros trabajos, han identificado a los directivos de esas empresas, que tienen relación con los eventos. No es sorprendente, por tanto, descubrir que la publicidad que aparece en estas publicaciones parezca una puesta al día, muy actualizada, de los principales hoteles especializados en eventos. Estas revistas, en ocasiones, ofrecen a los anunciantes un servicio de potenciales compradores, proporcionando los nombres y datos de posibles clientes. Las principales publicaciones son: *Meet in, Eventos Magazine, Hosteltur* y *Conexo*.

Hay otras publicaciones de interés para el personal de Marketing de los hoteles, que aunque no estén especializadas en eventos, tratan con temas relativos a la línea editorial, o que pueden ayudar a contactar con potenciales ejecutivos que probablemente tomen decisiones en sus empresas con relación a los eventos que en ellas se organicen.

También pueden considerarse las revistas y publicaciones de negocios en general. Aunque estas publicaciones no se dirigen específicamente a ejecutivos responsables de eventos, sus tiradas reflejan perfiles similares a los de los organizadores de eventos. Los hoteles con presupuestos de publicidad adecuados pueden promover sus instalaciones para eventos en estas publicaciones.

6.3.2. Directorios y publicaciones comerciales

Otra estrategia aplicable es desarrollar oportunidades de venta, abriéndose camino en un sector específico, o en una rama industrial o técnica concreta, buscando nichos de mercado. Si la información que vamos encontrando en nuestro análisis previo nos habla de eventos de empresas similares, puede que esa industria, gremio o actividad, sea un campo fértil para llevar a cabo nuestras prospecciones y buscar nuevos negocios.

Los directorios que se publican en ferias pueden ser un ejemplo de publicaciones tipo de un sector en particular que nos introduzcan en posteriores tareas a desarrollar para buscar nuevos negocios. Cualquier tipo de directorio, empezando por los de las guías telefónicas de páginas amarillas y de empresas, deben ser revisados. Los directorios de HostelMarket, en particular por su relevancia a nivel hotelero todos los del grupo Alimarket, son muy recomendables para iniciar marketing con bases de datos.

6.3.3. Asociaciones comerciales y empresariales

Esas entidades pueden localizar a las mayores compañías del sector o a las de alguna zona determinada del país, dependiendo de su propia naturaleza y alcance. Sus directorios comerciales pueden ser una buena fuente de clientes potenciales, y que su peso específico sea importante en el futuro de nuestras relaciones y contactos.

Muchos eventos se celebran en el local donde tiene la sede la empresa patrocinadora. Tiene sentido, por tanto, estudiar directorios de negocios de esa ciudad, comarca, o región del país.

La prensa local y la cámara de comercio de cada ciudad pueden ser excelentes fuentes de información para conseguir datos de empresas que pueden ser potenciales en su respectivo ámbito local.

No hay que olvidarse de buscar en las sucursales locales o regionales, cercanas a la ubicación del hotel, que pertenezcan a empresas u organizaciones nacionales, pero cuya sede puede estar lejos, incluso en el extranjero. Puede que se diga, en estos tipos de instituciones, que las decisiones sobre los eventos se toman en la oficina central, pero no hay que ignorar a las empresas, o divisiones locales, de grandes asociaciones, o empresas, que quieran organizar en su entorno cercano el evento anual.

Las sucursales locales también celebran sus propios eventos, aunque son de menor tamaño, en cuanto al número de asistentes. Reuniones de distribuidores a nivel local, sesiones de formación y eventos de ventas regionales suelen formar parte de las responsabilidades del director regional de ventas de cualquier empresa. En definitiva, ir tras el negocio de los eventos de una sucursal de ventas regional de una gran empresa puede ofrecer también la oportunidad de obtener algún negocio con otros grupos más grandes.

6.3.4. Sitios de Internet

Otra manera efectiva de encontrar organizadores de eventos es visitar sitios y páginas de Internet, que ofrezcan información y otros servicios.

Eventoplus.com es solo uno de los muchos sitios disponibles en Internet, en donde se ofrecen *vía online* contactos con proveedores de servicios especializados en eventos. Este es solo uno de los muchos caminos en donde el comercial de un hotel puede buscar empresas relacionadas con los eventos, en todas sus facetas y servicios, acceder a información financiera de las mismas, e incluso encontrar aquellos ejecutivos que podemos considerar claves para nuestras tareas, y todo ello sin levantarse de la silla que ocupa en el departamento comercial del hotel.

6.3.5. Oficinas de Turismo y Convention Bureau

Las administraciones turísticas han llegado al convencimiento de la conveniencia de crear Convention Bureau para aumentar la eficacia de sus gestiones. En aquellas ciudades donde no se ha realizado este esfuerzo por parte de la administración turística, existen empresas privadas que realizan estas funciones.

Un Convention Bureau es una entidad sin ánimo de lucro que se encarga de promover el turismo de eventos, reuniones o viajes de incentivo dentro del espacio en el que opera. Para nuestro interés como hoteleros, las tareas que realizan se dividen básicamente en:

- Presentar candidaturas de la ciudad al mayor número posible de eventos internacionales que se van a llevar a cabo en el futuro
- Organizar visitas de inspección a la ciudad para mostrar de forma detallada la oferta existente a potenciales organizadores de eventos
- Promocionar la ciudad a través de todo tipo de informaciones
- Facilitar los contactos con quienes prestan los servicios más idóneos en cada caso
- Apoyar la difusión del encuentro, a través de materiales y soportes especialmente diseñados para ello
- Dar la bienvenida oficial a los congresistas, delegados y asistentes a los eventos, así como entregar documentación turística sobre la ciudad

El formulario habitual en el que los Convention Bureau solicitan los datos de potenciales eventos es conocido con el nombre de Request for Proposal (RFP) (véase cuadro 6.4). La información que aquí se solicita al organizador de eventos es la que los hoteleros vamos a recibir para que pasen presupuestos de cotización, en el caso de que estén interesados en atender ese evento. Además de pedir los datos del organizador se solicitan cuatro grandes áreas de información: detalles del evento, necesidades de la sede, necesidades de alojamiento y necesidades adicionales.

La misma información que piden los CB a sus potenciales organizadores de eventos en sus páginas web puede ser adaptada por cualquier hotel interesado en especializarse en eventos, e introducirla en la propia página web del establecimiento.

Muchos comerciales de hoteles también descubren que trabajar con CB puede ser un modo excelente de fortalecer su negocio con empresas. Los responsables de empresas que no los habían usado antes, han aumentado su interés puesto que ahora pueden utilizarlas como entidades de "venta centralizada". Si un organizador de eventos de empresa está interesado en reservar espacio en cualquier ciudad, necesitará hacer una visita a su página web y le enviarán información seleccionada sobre aquellos hoteles que satisfagan sus necesidades como organizador de eventos.

Los establecimientos también pueden encontrar ventas potenciales adicionales participando en los esfuerzos de marketing en destino, de las oficinas de turismo y de los CB de su entorno geográfico. Muchas de ellas participan en ferias comerciales promocionando su ciudad de destino y los hoteles participantes pueden enviar comerciales, para reunirse con los visitantes de la feria, o bien crear materiales promocionales y, ponerlos a disposición para que sean ofrecidos y entregados en el propio stand que ocupe la oficina de turismo en la feria, a los asistentes que muestren interés.

CUADRO 6.4

Solicitud de datos de un evento (Request for Proposal)

DETALLES DEL CONTACTO	
Nombre	Apellidos
Empresa, agencia o asociación	Cargo
Dirección	Código Postal
Ciudad	País
Teléfono	Correo electrónico
Web	
DETALLES DEL EVENTO	
Nombre	Objetivo
Nº de asistentes previsto	Tipo de sede: (Hotel, Centro de congresos, recinto ferial, museo, finca, edificio histórico, otros...)
Días de duración	Fecha de celebración alternativa
Última edición del congreso/evento	Fecha
Lugar	
¿Está trabajando con una OPC o un DMC en destino?	
¿Qué otras ciudades está considerando?	
NECESIDADES DE LA SEDE	
Fecha desde	Fecha hasta
Horario desde	Horario hasta
Plenario: capacidad máxima	Distribución: (Montaje tipo: teatro, escuela, banquete, otros...)
Salas paralelas: capacidad máx.	Distribución
Necesidades de catering	AV (proyección frontal o retroproyección)
¿Necesita espacio expositivo?	Metros de espacio expositivo
Necesidades adicionales	
NECESIDADES DE ALOJAMIENTO	
Día de llegada	Día de salida
Día de llegada alternativo	
Nº de habitaciones en hoteles 5*	Individuales / Dobles / Suites
Nº de habitaciones en hoteles 4 *	Individuales / Dobles / Suites
Nº de habitaciones en hoteles 3 *	Individuales / Dobles / Suites
NECESIDADES ADICIONALES	
Recepción de bienvenida	Almuerzo/ Cena de clausura
Otros	

Cortesía Madrid Visitors & Convention Bureau

6.3.6. Conocimiento en profundidad de la cuenta en grandes empresas

Los comerciales de eventos del hotel están satisfechos cuando consiguen captar a una gran empresa, pero debemos recordar que albergar eventos de empresas en nuestro hotel ofrece la oportunidad de promocionar también otros apartados, productos y servicios de nuestra oferta. Si se hacen las cosas bien, solo hay que conseguir que se lleve a cabo un evento sin contratiempos, y el hotel tendrá una clara ventaja sobre la competencia en lo referente a nuevos y futuros negocios que va a captar con esa gran empresa.

Algunas empresas son tan grandes que los empleados en una división tienen poco o nada que ver con los de otras divisiones o sectores en los que esté dividido el orga-

nigrama de la empresa. Si el negocio de eventos que hemos conseguido viene de un director que lleve los temas en una división, sea cual sea su nomenclatura, y es con el que hemos contactado y que nos ha introducido inicialmente en esa empresa, hay que anotarse la nueva tarea comercial a realizar: el seguimiento de todos los trabajadores que tengan el mismo cargo, en el resto de las divisiones de esa empresa.

La estructura operativa de las grandes empresas puede ser totalmente uniforme o no. Si es uniforme, y el director de producción de una división tiene la responsabilidad de los eventos, es probable que así sea en las otras divisiones de la empresa. Si no, ese director de producción, posiblemente, podrá indicar quién es el responsable que lleve los temas de eventos.

Cuando se es capaz, desde el departamento comercial de un hotel, de cubrir las referencias laterales, y de valorar la penetración en la cuenta de una gran empresa, estamos en presencia de un director comercial, y de un equipo en el hotel, que están haciendo bien su trabajo. No hay que pensar en las grandes empresas solamente como entidades con múltiples divisiones, sino verlas como una zona cargada de negocios potenciales, que debemos descubrir e incluso, a veces, provocar.

Con el desarrollo de todas estas estrategias comerciales, se obtiene una idea de la estructura corporativa de la empresa, que nos ayudará a analizar a otras empresas del mismo tamaño, similar organización o que estén trabajando en el mismo sector, ya que las estructuras organizativas acaban pareciéndose, de alguna manera. Comprender las diferentes estructuras empresariales –los organigramas– y saber quién es más probable que tenga que realizar tareas relacionadas con los eventos en cada empresa, es una ventaja para penetrar en el negocio de los eventos organizados por empresas.

Las oportunidades no se encuentran solamente fuera del hotel, también las podemos encontrar dentro, si buscamos adecuadamente. Los proveedores locales, los mayoristas de productos alimenticios u otros proveedores de productos o servicios son fuentes potenciales de negocios con eventos. Incluso si los proveedores de un hotel no necesitan espacio para eventos propios, en el caso de que no los realicen, muchos de ellos pertenecen a organizaciones comerciales, profesionales o cívicas, o a grupos sociales y religiosos, donde debemos hacer gestiones. Los proveedores del hotel, si se les advierte, trabaja y convence, pueden estar en una posición adecuada para recomendar nuestro establecimiento como sede para eventos de futuras reuniones de sus respectivas organizaciones.

Los empleados de un hotel son también buenas fuentes de negocios con respecto a eventos. Muchos de ellos pertenecen a organizaciones (equipos de fútbol, clubes de bailes de salón, asociaciones de padres y madres de alumnos, grupos religiosos, comunidades de vecinos, etc.) que se reúnen regularmente y que tienen la necesidad de utilizar salones para ocasiones especiales, como almuerzos o cenas de confraternización, ceremonias de entrega de premios, bautizos, bodas civiles y religiosas, y otros múltiples eventos. Es evidente que los empleados del hotel pueden influenciar en la elección de "su" establecimiento para esos eventos.

7

Comercialización de eventos para otros mercados

Muchos hoteles ponen el mayor énfasis en vender eventos a empresas, porque es un mercado fácilmente visible, debemos tener en cuenta que hay otras fuentes de negocios que pueden traer eventos, y que pueden ser rentables para establecimientos hoteleros. Si bien las estructuras de estas organizaciones, asociaciones o instituciones pueden ser similares a las de las empresas, poseen características que las hacen únicas y merecen especial atención por parte del departamento, o unidad comercial del hotel.

En este capítulo hablaremos sobre el resto de los segmentos que un establecimiento hotelero pueda detectar, indicando de forma previa que las tareas que se deberán llevar a cabo, en el área comercial del establecimiento, para identificar cada segmento se basarán en los siguientes tres apartados:

- Las características propias de cada segmento (ciclo, duración, etc.)
- Quiénes son los interlocutores
- Dónde encontrar información sobre ellos

7.1. Por qué segmentar

Las reuniones y eventos que tengan patrones similares de funcionamiento, podrán ser agrupadas, en principio, por el departamento comercial de eventos del hotel, dentro del mismo segmento. Lo ideal es ser capaz de encontrar diferencias para poder crear y así atender mejor los microsegmentos del mercado que tenga cada hotel. De esta manera, conseguiremos trabajarlos de forma más efectiva.

Crece la importancia que tiene el detectar potenciales clientes que tengan su residencia habitual lejos de nuestro establecimiento, el estudio y consideración del patrón de reuniones o normas habituales de cada cliente y de cada segmento o microsegmento de mercado.

7.1.1. Características de cada segmento

A) Ciclo

Las convenciones se celebran en ciclos que son regulares en el tiempo. El más común es el anual, aunque hay unas pocas entidades que celebran dos convenciones al año y otras que solo convocan un evento cada dos años.

B) Tiempo de preparación

Es el tiempo que pasa desde que un cliente decide organizar un evento, hasta que se lleva a cabo. Los grandes eventos que reúnen a muchos asistentes se planean con mucho adelanto y el tiempo de preparación puede durar entre dos y tres años para un gran evento que se repita cada año y algo menos de un año, para otros tipos de eventos más pequeños.

Para estos eventos tan grandes, incluso las decisiones alcanzadas con dos años de adelanto, son el resultado de una investigación y una decisión inicial, que empezó fácilmente cinco años antes. Sabemos que cuanto mayor es el evento en número de asistentes, mayor es el tiempo de preparación. Los organizadores de eventos son muy conscientes de que no todos los hoteles son adecuados para su evento y que se requiere tiempo para visitar el lugar, consultar con antiguos clientes y comprobar otras alternativas antes de tomar una decisión acertada.

Debemos ser muy prudentes cuando este tiempo de preparación por parte del cliente se hace especialmente largo, ya que puede ser frustrante para un hotel nuevo, o para el director de ventas, si no tiene mucha experiencia, pero así es el patrón de funcionamiento para los grandes eventos, y aunque tenga sus inconvenientes, también está pensado para decidir cuándo es mejor proponer un hotel, como sede de un evento antes que otro y así tener mayor probabilidad de éxito en el desarrollo del evento por parte de la entidad organizadora.

C) Tipos de hoteles

Los tipos de establecimientos para eventos habitualmente utilizados por asociaciones, agrupaciones e instituciones incluyen hoteles céntricos, de aeropuerto, periféricos, centros vacacionales, centros de convenciones, hoteles-suites, rurales, palacios de congresos, campus universitarios y cualquier tipo de espacio que el amplio mercado ofrezca al respecto, puesto que hoy en día, cuando todas las instituciones buscan generar ingresos atípicos, aparecen como organizadores de eventos entidades como museos, aeropuertos, palacios nobiliarios y otros nuevos ofertantes que años atrás hubieran sido impensables.

El tipo de lugar seleccionado viene condicionado generalmente por el tamaño del grupo, el grado de sofisticación que pretenda alcanzar la organización, el nivel económico de los asistentes y la naturaleza de la organización que celebra el evento.

Hay que tener en cuenta los servicios que se requieran para el traslado de los asistentes, así como las necesidades expuestas por el cliente. Es difícil encontrar un lugar más accesible que los propios hoteles que hay cerca del aeropuerto. Si quien tiene que tomar la decisión por parte del cliente cree que este lugar atraería más asistencia, debe elegirlo. Y ahí empieza el trabajo del hotel.

Encontramos otros factores involucrados en estas decisiones, como los geográficos. Muchos organizadores de eventos quieren tener a favor el factor vacacional que la decisión pueda conllevar en el potencial asistente y/o en su familia. Hay muchos modos de animar un evento. Una buena y estimulante programación es difícil de conseguir, pero no cabe duda de que es una forma para conseguir que haya más inscripciones. Suele ser más fácil celebrar el evento en un centro vacacional que esté un poco apartado y tener contenta a la gente, ofreciéndoles una experiencia diferente, que resulte reconfortante.

Los deportes también juegan un papel importante en la selección del lugar. El golf, el tenis, el esquí y la natación son factores considerados por organizadores de eventos, mientras analizan a los potenciales asistentes a un evento.

D) Asistencia

En líneas generales, a la hora de analizar el tipo de asistencia a un evento, el departamento comercial del hotel deberá tener en cuenta las dos grandes alternativas existentes, la obligatoria y la voluntaria.

Por asistencia obligatoria entendemos aquella que se genera en una reunión, por ejemplo de empresa, en la que un dirigente convoca y los que tienen que asistir, no dudan al respecto. Cuando hablamos de eventos de asistencia voluntaria, estamos en presencia de aquellos que intentan atraer a sus miembros y en donde el propio programa del evento ejercerá influencia en su decisión.

El departamento de eventos del hotel deberá tener en cuenta que en el evento donde se sepa que la asistencia es voluntaria se acabará generando una mayor problemática, tanto con los no llegados, como con las cancelaciones y las prolongaciones de estancia, que en los eventos de asistencia obligatoria.

Si la asistencia al evento es voluntaria el organizador tiene que atraer miembros al evento. Se puede pensar que el propio motivo o convocatoria del evento para sus organizadores, los negocios y los intereses profesionales de los potenciales asistentes serían una atracción suficiente, sin embargo, acabamos comprobando que eso atrae a un cierto número, pero que a la vez hay un número indeterminado de indecisos. Lo que sabemos es que esos indecisos acaban preguntándose algo parecido a: ¿Deberíamos ir este año, o lo dejamos? Aquí, en ese momento, es donde la atracción del lugar, y del establecimiento, juega un papel tan decisivo, y el organizador del evento debe ser consciente de ello.

E) Duración del evento

La duración media de una convención que podamos considerar larga está entre tres y cinco días. Esto suele cumplirse en eventos de ámbito nacional, aunque asuntos me-

nores pueden durar solo dos o tres días. Los seminarios, comités y similares pueden durar solo un día o dos. La mayoría de las convenciones con exposiciones o ferias, no duran menos de tres días. Hay bastantes negocios adicionales que acaban saliendo de estas convenciones, ya que muchas organizaciones que exponen con *stands* celebran reuniones de ventas antes de ese evento. Esto afecta también a la junta directiva de la entidad convocante, y a muchos de sus posibles comités.

La duración media de los eventos ha bajado con el paso del tiempo y con las reducciones con que se ha sometido a los presupuestos. Dependiendo del segmento, podemos decir que está en un día y medio.

El responsable de eventos del hotel puede buscar futuros clientes conversando de forma dirigida con quienes tenga que trabajar en momentos puntuales, y que formen parte de los grupos de delegados que se reúnen cada año en una convención principal.

F) Precio

Es un factor importante para cualquier entidad, sobre todo los precios de las habitaciones, quizá no tanto los de las salas de reuniones, comidas, etc., aunque estos últimos se verán reflejados en el coste total. Los precios de las habitaciones deben estar acordes con el tipo de clientes que se espera que asistan.

Más de un organizador de eventos se mantiene fiel a los hoteles céntricos por el precio. Los establecimientos más antiguos, construidos años atrás a precios más bajos, también pueden ofrecer tarifas más bajas. Esto en ocasiones no significa nada para algunas instituciones, agrupaciones o asociaciones y no se tiene en cuenta, pero para otras, más sensibilizadas con el precio, puede significar la diferencia entre elegir un establecimiento o rechazarlo. El precio puede ser un factor, aunque no siempre es el más importante.

En cualquier situación será útil para el comercial del hotel tener algún estudio sobre dónde se ha reunido el grupo con anterioridad. Si ese historial revela años anteriores en lugares del más alto *estanding*, es casi seguro que el organizador del evento querrá los mejores lugares para el grupo y a la vez nos indica que están habituados a pagar esos precios. Por otra parte, si un organizador de eventos dice que su grupo son empleados de clase media, que tradicionalmente pagan su traslado al evento, ya podemos deducir que cuando reserve en un lugar más caro, recibirá un número creciente de quejas de sus miembros. Podemos concluir resumiendo que no hay un nivel de precios correcto, ya que lo mejor es adaptarse al grupo al que se intenta vender.

7.1.2. Los interlocutores válidos

El trabajo a realizar para definir quiénes son las personas a las que nos deberemos enfocar es igual al definido en el capítulo anterior, con respecto a buscar a los interlocutores válidos en las empresas. La naturaleza de cada entidad o institución las hace diferentes, pero de alguna manera, funcionan con normas similares de actuación.

Como particularidades a tener en cuenta, deberemos saber que es una práctica común en muchas entidades científicas y/o técnicas de ámbito nacional que cuenten con delegaciones regionales, que se haga una oferta en nombre de esa comunidad regional,

para reunir a la convención anual. Solicitan a nivel interno el honor de hospedar al grupo nacional y ofrecen sus gestiones para hacer del evento un éxito. Nos encontramos con el mismo ejemplo cuando tratamos con entidades internacionales, en donde la delegación a nivel nacional solicita hospedar a la totalidad del grupo internacional. El departamento comercial de eventos de los hoteles es consciente de esta práctica.

En los casos en los que el hotel observe precariedad organizativa por parte de la oficina de la convención del cliente, es recomendable asegurar que el hotel proporcionará apoyo administrativo, ya que se habrá estudiado que el conseguir el evento nos generará futuros beneficios y que el hotel puede asumir ese papel.

Al negociar, y una vez se tengan claros los costes del evento que se vaya a ofrecer gratis, y los beneficios que genere el evento buscado, se puede ofrecer sin coste un banquete a nivel local, o un evento de una noche, si el presupuesto que el hotel haya realizado del evento lo permite.

Cuando se consiga la ayuda de miembros locales, es importante hacer hincapié en que el establecimiento es totalmente capaz de gestionar el negocio. Pueden sentirse inseguros sobre la conveniencia de involucrarse y quizá teman la vergüenza de un fracaso en la organización de la correspondiente convención nacional. Pero entonces, hay que convencer a cualquier cliente potencial que el hotel es competente y que se está muy interesado en hacer un buen trabajo.

Las claves que como comerciales de eventos deben repetir al cliente, una y otra vez, son que el personal del hotel tiene la experiencia necesaria y que quieren hacer lo que haga falta para que el evento se celebre correctamente.

A la hora de elegir el destino, además de los responsables y directivos del cliente, los organizadores independientes –contratados por esos mismos clientes– son cada vez más influyentes en la selección definitiva.

7.1.3. Fuentes donde encontrar información

A) Asociaciones de organizadores de eventos

Las mismas bases de datos que crean las asociaciones de organizadores de eventos nos van a servir tanto para establecer contacto con cada uno de ellos, como para conocer cuáles son los eventos que organizan y sus características, por si queremos montar campañas paralelas.

Las bases de datos ofrecen un servicio valioso en la creación de los expedientes de potenciales clientes para las futuras campañas comerciales. Es una forma de encontrar los perfiles que estemos buscando, y un modo muy eficiente de conseguir futuros negocios, puesto que ahorramos horas de tiempo que de otro modo se gastarían en llamadas en frío.

B) Publicaciones especializadas y directorios

Hay una serie de publicaciones especializadas y directorios de empresas que están dirigidas a atender a diferentes segmentos del mercado. Sus anunciantes son hoteles,

balnearios, spas, palacios de congresos o convenciones, aerolíneas y otros proveedores de eventos. Cada establecimiento deberá buscar las que considere más adecuadas a la segmentación con la que pretende trabajar, y bucear en ellas para construir la base de datos con la que trabajar.

C) Datos históricos del establecimiento

Una de las primeras tareas a ejecutar es el análisis de los datos de los eventos realizados a lo largo de los últimos años, puesto que su estudio puede llevarnos a comprobar que en el hotel se han reunido grupos y, lo peor de todo, que nadie hizo un adecuado seguimiento o presionó en el lugar adecuado para conseguir que volviesen.

Nos ofrecerán pistas sobre cambios de personal en el cliente. Si un grupo que se había reunido en nuestro hotel no está dando señales de querer volver a hacerlo, y nos enteramos de que ha habido un cambio de director en la organización o institución cliente, debemos enfocarlo como otra oportunidad. Se puede llamar e indicar que este grupo se había reunido con éxito en el hotel y quizá persuadirle para que reserve de nuevo.

También habría que intentar averiguar dónde está el anterior director, para hacerle un particular seguimiento en la nueva empresa donde esté trabajando, ya que después de todo, él eligió el hotel anteriormente, y puede que lo haga de nuevo en su nueva empresa. Ningún comercial debe confiar en la memoria de un antiguo cliente, para traerle de vuelta. Las ventas no son tan fáciles de materializar y hay que ir tras el negocio, de forma metódica y programada.

El cliente potencial que nos va a resultar más fácil que vuelva es precisamente ese antiguo cliente satisfecho. Si creemos que el evento se desarrolló con normalidad, hay muchas posibilidades de conseguirlo. Si nos enteramos de que no se desarrolló como nosotros creíamos, es imperativo descubrir por qué. Puede ser algo que deba evitarse que ocurra de nuevo con otros clientes, o puede ser algo que ya se ha corregido, y entonces se puede volver a insistir para conseguir un nuevo evento, en el nuevo destino del anterior cliente, que era nuestro contacto en esa institución. Algunas de las mejores relaciones de negocios emergen tras la solución de antiguos problemas.

El análisis de los registros de datos históricos también puede llevarnos a otros clientes potenciales que provengan de pequeñas reservas hechas a nivel local. Una cena que ha sido gestionada directamente por el director de banquetes, en su caso, puede indicar solo una delegación local, pero este pequeño negocio, una cena para veinte personas, puede ser una manera excelente de penetrar en esa organización a nivel regional, o que nos abra las puertas a nivel nacional. Se puede aprender mucho de los propios miembros del personal si se utiliza la política de comunicación adecuada. En cualquier caso, una llamada telefónica de seguimiento aumentará las posibilidades de más negocios locales.

Es importante darse cuenta de que muchos negocios con asociaciones deben ser gestionados a largo plazo, por lo que no hay que desanimarse. El camino hacia esa deseada gran reserva puede pasar por varios pequeños eventos. Hay que mantener un buen sistema de seguimiento, sobre todo de asociaciones objetivo, y si el trabajo se hace bien, los resultados llegarán.

D) El personal del hotel

Una adecuada estrategia del establecimiento para buscar información del entorno nunca deberá olvidar la participación del propio personal del establecimiento, puesto que la implantación y puesta en marcha de esta estrategia alcanza varias vertientes a la vez. Por una parte se hace participar a todos los trabajadores en reuniones a nivel de departamento, para que aporten ideas en el plan de marketing del establecimiento, y en su oportuno seguimiento en su entorno más cercano, y por otra se les solicita que reúnan y acopien información de todo tipo, tanto de la competencia, como de eventos celebrados en otros establecimientos que en un principio puede parecer que no tenga utilidad, pero que finalmente y con la participación de otros miembros de la plantilla puedan acabar aportando alguna idea, para ser adaptada en el propio hotel.

De esta manera se consiguen varias cosas muy importantes:

- Hacer participar a todo el personal en el plan de marketing del hotel
- Que el personal se sienta útil, e integrado en el objetivo común
- Que se aprovechen sus capacidades y aportaciones, puesto que son quienes están en contacto directo con el cliente, el usuario de los servicios del hotel
- Aumentar la motivación del personal

7.2. Otros mercados destacables

La segmentación nunca debe centrarse de forma exclusiva en el mercado nacional, ya que las modernas tecnologías nos permiten hoy en día captar porciones de mercados extranjeros, en los que el establecimiento deberá añadir a los habituales parámetros a supervisar la teórica complejidad del idioma, la cultura de los clientes y las particularidades del traslado.

Cada establecimiento, dependiendo de su ubicación y características, será capaz de segmentar su clientela de forma diferente.

7.2.1. Eventos de incentivo

El viaje de incentivo es como premio, a menudo un paquete turístico de lujo, ofrecido por una empresa, como motivación a empleados, clientes y proveedores, por hacer un esfuerzo extra por cumplir con los criterios establecidos por los patrocinadores, con un programa, y seguirles incentivando de cara a futuros programas. Dado que el viaje es una recompensa por vender, o comprar, los organizadores de eventos de incentivos buscan alojamientos y servicios de primera clase, ubicaciones que ofrezcan buen clima, atracciones turísticas, instalaciones recreativas, entretenimiento y una buena oferta de servicios de restauración.

El entorno económico tiene un gran impacto en los viajes de incentivo. Es crucial motivar a los empleados, a los clientes e incluso a los proveedores. Los incentivos aumentan la participación de los implicados, tanto empleados, como cualquier tipo de

distribuidor o *stakeholder* –grupos de interés que están en el entorno: proveedores, otros colaboradores–, en el movimiento de productos y servicios.

Los viajes de incentivo son reconocidos como efectivos motivadores de la voluntad personal, se han utilizado para aumentar la moral, reducir la rotación de personal y lograr objetivos especiales en ventas.

Duran de cinco días a una semana, aunque en algunos casos, pueden durar más, y tienen una asistencia media de unas 50 personas, para asegurar que a todos los implicados se les presta una especial atención y un trato personalizado. La mayor parte de los viajes de incentivo se organizan en grupo, aunque está también observándose la tendencia al viaje de incentivo individual, ya que muchos asistentes a viajes de incentivos en grupo valoran más y prefieren hacer un viaje individual con una persona especial.

El viaje de incentivo es interesante para los hoteles, porque la media de gasto observada por persona en estos grupos alcanza unos 2.000 € por persona, y porque la mayoría de los viajes de incentivo incluyen a los cónyuges. La presencia de cónyuges no solo contribuye a aumentar las cifras de doble ocupación y de resultados de la cuenta de explotación, sino que también es un factor a considerar en el aumento de la media de gasto. Estos clientes gastarán su propio dinero en "extras", como regalos, compras de *souvenirs*, ocio personal y entretenimiento, que no estaban inicialmente incluidos en el paquete.

Los grandes *resorts* hoteleros, capaces de generar en la mente del cliente "un complejo de fantasía", son muy populares entre los organizadores de eventos de incentivo, ya que se requiere mucho menos por parte del hotel, para reuniones de grupos de incentivo, que para una convención o una conferencia, ya que las tareas a desarrollar para atenderlos son más sencillas.

Si un establecimiento detecta que puede ser considerado un candidato para viajes de incentivo, sería muy beneficioso que desarrollase una estrategia de marketing, para llegar a organizadores de viajes de incentivo, invitándoles a visitar sus instalaciones.

Las oficinas de turismo y los hoteles –de la mejor manera que cada establecimiento pueda– pueden asistir a importantes ferias internacionales como la "Canadian Travel Expo" (que se celebra en Toronto), la Feria de Negocios e Incentivos de Asia (que se celebra en Singapur) y la Exposición Europea de Viajes de Negocios Incentivos (que se celebra en Ginebra).

Otra opción es tratar con agencias de viajes especializadas en incentivos. En este segmento de mercado, los usuarios finales cambian cada año de destino, por lo que hay que olvidarse de buscar negocios repetitivos de entrada, pero hay que tener en cuenta que las agencias de viajes especializadas en incentivos, que representan a varias empresas diferentes, pueden repetir negocios con un determinado hotel, si han quedado satisfechas y pueden enviar a otros diferentes grupos, si comprueban que los clientes que hayan ido han salido contentos.

La publicidad es otra manera más de llegar a este segmento de mercado. A diferencia de los anuncios que podamos preparar y dirigir específicamente para organizadores de eventos corporativos, que destacan la profesionalidad de un hotel a la hora de gestionar eventos, los anuncios de viajes de incentivo deben remarcar la conveniencia de la ubicación y los servicios recreativos y de ocio del hotel, junto con las visitas y entretenimientos turísticos disponibles en la zona.

7.2.2. Empresas de seguros

Aunque las compañías aseguradoras pertenecen a la categoría de mercado de empresa o corporativo, merecen una especial atención por sus características intrínsecas, y por eso se estudian en este capítulo. Posiblemente, gastan más dinero en eventos que cualquiera de otro sector.

Debido a la globalización las empresas en general serán más grandes en el futuro, generándose fusiones entre ellas. Estas fusiones se traducen en más eventos, ya que el personal de campo y el de la oficina central deben reaprender de nuevo y de forma recíproca sus nuevos procedimientos de trabajo y diseñar poco a poco la nueva cultura que vayan a generar.

Los eventos a nivel regional son de menor tamaño, pero se celebran con más frecuencia que los de nivel nacional, y tienden a estar orientados a la venta. Aunque los gastos por persona son menores, se tiene la costumbre de celebrar este tipo de eventos en complejos turísticos. La comodidad y accesibilidad vuelven, una vez más, a ser factores importantes en la elección de la ubicación. El tiempo de preparación de estos tipos de eventos en concreto varía entre seis y nueve meses de media.

Los eventos de estas aseguradoras a nivel local se celebran en hoteles, y son, sobre todo, seminarios formativos y reuniones de las propias juntas directivas. Los eventos locales pueden tener un tiempo de preparación de solo dos semanas, y la proximidad a la sede central de la empresa es una consideración importante por parte de quienes deciden dónde se va a celebrar el evento, así como la calidad del servicio y las instalaciones del hotel.

Aunque las empresas de seguros venden, básicamente, dos tipos de seguros, de vida y de accidentes, la mayor parte de su negocio les viene del segmento de los seguros de vida. Las empresas de seguros de vida emplean potentes equipos comerciales a los que hay que facilitar regularmente reuniones formativas y conferencias. Este segmento también celebra un gran número de eventos de incentivo, para mantener motivado a su personal de ventas.

Tanto si se organizan grandes eventos como pequeños, este grupo no es demasiado sensible a los precios. Aquí, la disponibilidad de servicios recreativos y de ocio juega un papel decisivo en la elección del lugar.

La agenda de un pequeño evento de este tipo está compuesta por reuniones de empresa por la mañana y por la tarde, y actividades recreativas o sociales por la noche. En grandes eventos, las sesiones con los temas de empresa se celebran por la mañana, las actividades recreativas se ofrecen por la tarde y los actos sociales ocupan un lugar destacado por las noches.

Dado que los cónyuges suelen estar invitados a grandes eventos, tanto si son de ámbito regional como nacional, la disponibilidad de programas complementarios de ocio y visitas para cónyuges e invitados es un extra más, que no deberemos olvidar cuando se intente conseguir como hotelero la captación de volumen de negocio con aseguradoras.

7.2.3. Reuniones de médicos

De la misma forma que las empresas aseguradoras han sido estudiadas por su relevancia, por su volumen de facturación mencionamos las reuniones de médicos. Los esta-

blecimientos hoteleros deberán tener este segmento de mercado en cuenta, por el volumen de reuniones que es capaz de generar tanto a nivel internacional como regional. Internamente, estas empresas han creado principios éticos que nos indican que no van a reunirse en establecimientos hoteleros de la máxima categoría.

Los congresos médico-farmacéuticos constituyen un marco importante para la presentación de estudios de relevancia certificada y sus aplicaciones clínicas, provocando foros de discusión. Se llevan a cabo de acuerdo con cada especialidad médica y cuentan con una estructura formativa consolidada, con mesas de debate, talleres y coloquios con expertos para que los congresistas actualicen sus conocimientos, basados en experiencias investigadoras.

La cuota que abona el congresista permite la participación en las actividades científicas del congreso, almuerzos, cenas, cafés y servicios detallados en el programa de actividades, pero generalmente no incluye el alojamiento, si bien la secretaría técnica del congreso llega a acuerdos con los hoteles involucrados para la aplicación de tarifas especiales, debiendo hacer mención a la hora de reservar la habitación su condición de participante al congreso. En su organización interna, también cuentan con la ayuda de patrocinadores, espónsores y colaboradores que acaban haciéndose cargo de parte de los costes que genera el evento en el hotel.

7.2.4. Instituciones de la administración y empresas dependientes de la administración

Teniendo en cuenta la descentralización administrativa que se ha llevado en el Estado y la realidad de cada Comunidad Autónoma, no podrían dejarse a un lado las relaciones que con todas esas instituciones se pueden mantener a nivel de eventos en hoteles, ya que aunque la situación de crisis hará que muchos actos que en el pasado reciente se hayan llevado a cabo, desaparezcan o disminuyan en tamaño, se seguirá manteniendo una importante relación como segmento de mercado.

Estas instituciones, entes o sociedades dependientes de la administración forman parte del segmento de mercado sin ánimo de lucro que no debe pasarse por alto. Este mercado puede ser una excelente fuente de negocios de eventos, sobre todo aquellos entes, sociedades de la administración o instituciones que trabajen con grupos de extranjeros.

Es difícil generalizar sobre el tipo de negocio que se consigue con las diferentes instituciones y empresas de la administración. Hay que ir a cada una de estas instituciones y empresas y preguntar al responsable por los eventos celebrados por su departamento o por cualquiera que dependa de dicha institución, bien sea su ámbito nacional, regional, provincial o local.

Esto conlleva paciencia y constancia, pero a través de este método, podemos añadir una nueva serie de clientes potenciales a nuestra lista. Y no hay que pasar por alto a las cámaras de comercio. Algunas están financiadas por gobiernos locales mientras que otras empiezan a ser organizaciones independientes; en cualquier caso, las cámaras de comercio pueden ser excelentes fuentes de negocios con eventos.

Cuando se esquematizan las tareas a realizar con estas instituciones, vemos que no difieren de las que usamos con empresas, aunque trataremos con diferentes niveles de

empleados. Si en nuestra tarea comercial se consigue llegar al responsable, se puede cerrar un acuerdo ya que, posiblemente, nos proporcione muchos pequeños eventos, sin preaviso, al igual que en las relaciones con empresas.

Muchos de los eventos con instituciones de la administración son cursos de formación, seminarios y reuniones, y aunque muchos de esos eventos no vayan acompañados de solicitud de habitaciones, hay varias necesidades clave que deben ser satisfechas por parte del hotel, para atraer de forma clara a este segmento del mercado.

La mayoría de entidades o responsables que gestionan estos clientes quieren que el hotel ofrezca gratuitamente los espacios de reuniones, por lo que un hotel que desee aumentar su cuota de mercado en este segmento de negocios debe hacer estas concesiones, a cambio de aumentar su porcentaje de ocupación de habitaciones.

Los eventos institucionales tienen un estricto control, por lo que aquel hotel que pueda ofrecer una tarifa dentro de las que tienen establecidas estas instituciones en sus controles internos tendrá una clara ventaja para atraer este mercado. Estas instituciones, son lentas a la hora de pagar y en casos de crisis de tesorería pueden ser muy lentas por lo que de antemano el hotel que quiera trabajar con ellas deberá estar en condiciones financieras de aceptar esos calendarios de pago.

Dado que el tiempo de preparación de este segmento de mercado es corto, las instituciones de la administración tienen información preparada de antemano sobre aquellos hoteles que cumplen sus requisitos y pueden reservar eventos con poca antelación, por lo que de estar interesados, deberemos hacer gestiones para figurar en esas listas como establecimiento hotelero recomendado.

Puesto que la mayoría de eventos son de formación o presentaciones, el organizador de eventos del cliente podrá ser un responsable de formación, un especialista en contratos o un funcionario del servicio de compras, dependiendo de la organización interna de cada institución, dentro de su ámbito de influencia. Aunque los hoteles suelen trabajar con una de estas personas en relación con los detalles del evento, la elección de la sede suele basarse en dos tipos distintos de presentación de precios: una licitación y una solicitud de ofertas.

Las instituciones de la administración se pueden clasificar, atendiendo a su ámbito, en varios niveles: local, provincial, comunidad autónoma y estado, así como las instituciones europeas y aquellas de carácter internacional con las que pudiéramos entrar en contacto, como la OMT, la OMS y otras instituciones a nivel global.

Hay varias fuentes donde localizar los contactos en cada uno de sus ámbitos, puesto que las instituciones de la administración crean estructura para difundir sus órganos, actuaciones y responsabilidades, aunque podemos usar Internet para llegar a contactar con estos segmentos de mercado.

7.2.5. Partidos políticos

Los partidos políticos, bien a nivel nacional, regional o local, celebran eventos de manera regular. Además, la mayoría se quedan en un hotel con el que estén satisfechos, ofreciendo al establecimiento una excelente oportunidad para conseguir clientes que repitan su visita.

Los eventos de partidos políticos, que suelen celebrarse solo en hoteles con los que hayan negociado acuerdos, se dividen en tres categorías generales: convenciones nacionales, conferencias regionales, reuniones de ejecutivas y de comités, y los eventos propios cuando se celebran elecciones nacionales, o a nivel de comunidad autónoma.

Las asambleas a nivel nacional suelen celebrarse periódicamente, con ubicaciones que cambian entre regiones, y generan: asistencia de cónyuges, elevados gastos por persona, una serie de programas sociales y varios actos patrocinados, generalmente, con servicios de comida y bebida.

Debido a su tamaño, las convenciones nacionales se celebran en grandes hoteles que puedan ofrecer las habitaciones y el espacio para reuniones necesarios para alojar a los delegados y sus cónyuges. La asamblea general es el punto focal de la convención y suelen asistir todos los delegados. A menudo se requieren sofisticados equipos audiovisuales, al igual que accesibilidad a los medios de comunicación, ya que forman parte del programa como oradores, destacados políticos, además de la preparación de las correspondientes ruedas de prensa.

Además de un salón lo suficientemente grande para atender a todos los delegados en la sesión general, se requiere suficiente espacio adicional en otros salones para los diversos actos sociales que contemple el programa de cada uno de estos grandes eventos, que pueden incluir desde banquetes para todo el grupo, a reuniones con desayuno para líderes clave, o una serie de reuniones montadas en suites, dependiendo de las posibilidades del hotel, y de la propia organización interna del evento.

Las conferencias regionales se celebran tanto en ubicaciones céntricas, como en establecimientos situados en enclaves estratégicos. Las reuniones suelen durar de dos a tres días y atraen una media entre 80 a 200 delegados. Al igual que con las convenciones nacionales, los organizadores de estos eventos buscan establecimientos que puedan acomodar en el mismo hotel a todos los delegados, y requieren sofisticados equipos audiovisuales.

Los eventos de los dirigentes de cada partido político, y los que necesiten llevar a cabo los diferentes comités, se celebran generalmente en la ciudad donde está la oficina sede del partido político. En estos casos, los participantes son sus líderes más importantes, y la asistencia es menor, soliendo ajustarse a eventos de entre 12 a 20 personas. Estos eventos son importantes para un establecimiento, ya que si se consigue que los asistentes de una pequeña reunión queden satisfechos, pueden acarrear posteriormente el que se contraten otros eventos de mayor tamaño.

Las personas de contacto para conseguir reservas con los partidos políticos son el secretario general, para las convenciones nacionales, y el jefe del gabinete del secretario general para los eventos convocados para ejecutivos y los que requieran los comités.

En el caso de que estas instituciones gestionen sus eventos a través de organizaciones profesionales de eventos (OPC) o agencias de viajes especializadas en eventos, habrá que prestar atención especial a su profesionalidad y nivel de disciplina, y nuestro proceso de venta debe basarse en ganar su confianza mediante dos grandes pilares, las relaciones personales y la habilidad para satisfacer las necesidades que pueda tener cada uno de esos organizadores de eventos.

7.2.6. Entidades sin ánimo de lucro

A continuación nos referiremos en este apartado al segmento que incluye a las asociaciones, fundaciones y otras instituciones afines, sin ánimo de lucro, generalizando nuestras aportaciones en las asociaciones, por ser las más conocidas.

En periodos de crisis, el segmento asociativo se ha comportado mucho mejor que el corporativo, por lo que le dedicaremos un apartado más significativo que al resto de segmentos, explicando cada uno de los apartados en los que trabajar, puesto que lo mencionado aquí, a nivel de búsqueda de información y responsables, es perfectamente extrapolable para el comercial del hotel, para cualquier otro segmento en el que se quiera profundizar.

Las asociaciones, al igual que las fundaciones, son entidades sin ánimo de lucro, que quiere decir que no pueden repartir beneficios entre su capital, pero no que no deban procurar obtener beneficios cada ejercicio, porque de no conseguirlos, no podrían seguir adelante para alcanzar sus fines. Existen otras muchas organizaciones que no pueden ser denominadas asociaciones, pero que están estructuradas de forma muy similar, ya que tienen miembros, no tienen ánimo de lucro y fueron creadas para lograr un objetivo común.

Al estudiar este segmento de mercado nos damos cuenta de que los eventos son de extrema importancia para estas instituciones, ya que aparte de las cuotas, los eventos representan la mayor fuente de sus ingresos. Las cuotas de los miembros varían dependiendo de la naturaleza de cada institución y sus circunstancias, pero casi todas las personas que las gestionan ven los eventos y aquellas ferias que pueden acompañarles como las fuentes principales de ingresos.

A) Tipos de eventos organizados por entidades sin ánimo de lucro

El primer tipo de evento que organizan estas entidades es su convención o reunión anual. Esta suele ser la mayor de las reuniones y a la vez, la más visible. La mayoría llevan a cabo sus convenciones regionales, conferencias, seminarios y talleres a lo largo del año. Todos los ejemplos mostrados son buenas fuentes de negocios para hoteles, en líneas generales, aunque también puede darse el caso de que un establecimiento no pueda gestionar algún tipo de negocio de los que organizan ya que puede que un hotel no sea capaz de abarcar los eventos más grandes de una asamblea, si exceden su propia capacidad, pero en la mayoría de los casos, entendemos que sí se pueden atender.

Ya que las sedes de los eventos que organizan suelen ubicarse dentro de sus límites geográficos, es un mercado al que se puede llegar de forma relativamente fácil. Las fuentes para localizar organizaciones de este tipo a nivel regional son: Cámaras de Comercio, Palacios de Convenciones y Congresos, Convention Bureau, si los hubiera, Oficinas de Turismo, manuales de páginas amarillas y periódicos, tanto de ámbito nacional, regional como local.

Otra forma para potenciar la captación de negocio en este mercado, que es a la vez una fuente importante de ingresos en temporada baja, es ofrecer tarifas baratas en habitaciones. Muchos asistentes pagan sus propios gastos, siendo para ellos el precio de

la habitación especialmente importante, ya que en muchos casos son los dos cónyuges quienes asisten al evento y no solo uno de ellos. Un hotel que ofrezca a estos grupos una tarifa plana, tanto que la ocupación de la habitación vaya a ser individual como doble estará siendo especialmente atractivo para este lucrativo mercado.

B) Características de las reuniones organizadas por entidades sin ánimo de lucro

Las reuniones organizadas por las entidades que englobamos en el concepto sin ánimo de lucro, tengan la nomenclatura que tengan, siguen patrones similares, que deberemos entender bien ya que nos ayudarán a venderlos de una forma más inteligente.

C) Ciclos y patrones observados

Estas reuniones se celebran en ciclos que son regulares en el tiempo, siendo el más común el anual. Hay que tener en cuenta que, por ejemplo, en una asociación nacional, el ciclo de una convención anual que incluye a todos sus miembros se suele complementar con la organización de una, dos o tres convenciones regionales a menor escala.

Con respecto a la programación de eventos regionales nos encontramos con que la predisposición de algunos miembros a no viajar muy lejos para el evento. Los directivos de asociaciones afirman que sus datos históricos muestran que un núcleo de habituales –compuesto año tras año por los mismos miembros– asiste a la convención cada año, sin importar dónde se celebre. Este grupo se complementa con miembros que vienen de una zona periférica de unos 200 kilómetros. Obviamente este tipo de ejecutivo celebra eventos regionales para mantener a sus miembros involucrados o utiliza el evento para volver a coincidir con ellos. El estudio y consideración del patrón de reuniones debe mostrar determinada consideración para valorar cuándo puede el grupo trasladarse a otras partes más alejadas del país, o si se diera el caso, a otro país.

D) Asistencia

El asistir o no es siempre una opción del propio miembro. Puede exigir que se satisfagan tanto sus necesidades de negocios como sus deseos de vacaciones. Hay que conocer los aspectos positivos del hotel que puedan ser proyectados hacia la mente de los potenciales asistentes. Las ventas dependen de ello.

Como aliciente, los registros nos demuestran que los cónyuges o parejas también acuden cuando el lugar es realmente atractivo para ellos. Eso redunda en mayores beneficios ya que genera ingresos por doble ocupación en habitaciones y, a la vez, en estancias más largas. En definitiva, está bien claro que vale la pena que el hotel se esfuerce en todos estos detalles y que planifique recursos en este sentido.

E) Los responsables de tomar las decisiones sobre eventos

La selección de las sedes del evento –tanto la ciudad como el hotel– es un proceso en dos pasos. El primero es el examen de todas las sugerencias y solicitudes; el segundo es la aprobación final. Se han separado los dos porque no todos los implicados participan en ambas fases.

Los responsables de tomar decisiones en las asociaciones son, en términos generales, los siguientes:

1. *El Secretario*. Casi todas estas instituciones tienen un responsable permanente. El título puede ser secretario general, secretario ejecutivo, vicepresidente ejecutivo o director ejecutivo, dependiendo de la naturaleza de la asociación. En cualquier caso, es el administrador de la asociación y una persona que deberemos considerar como importante desde el punto de vista de la consecución del evento para el hotel. Las tareas a realizar en ventas empiezan con este responsable. Un personal de ventas de un hotel o una convención bien dirigido guardará con especial cuidado un expediente de cada asociación y su persona clave; la lista siempre empieza con el director ejecutivo o el cargo que la nomenclatura en cuestión utilice.

   El secretario general es una persona clave para la selección inicial de lugares apropiados para eventos e influye mucho en la selección final. Después de todo, disfruta de una continuidad en la oficina que no tienen los directivos que han sido elegidos.

   Las pequeñas instituciones, que son las más abundantes, no pueden permitirse un ejecutivo contratado a tiempo completo y son atendidas por personal a tiempo partido, voluntarios o por múltiples organizaciones de gestión de asociaciones. Estas organizaciones actúan como personal administrativo y ejecutivo para una serie de organizaciones que de otro modo tendrían que arreglárselas con voluntarios. De este modo las asociaciones consiguen una gestión profesional a unos precios que pueden alcanzar.

   Muchas de estas organizaciones de gestión se especializan en uno o dos gremios, o industrias afines. Si el historial de un hotel muestra una concentración de ciertos tipos de instituciones, como grupos de informáticos o de la automoción, sería inteligente estrechar vínculos con las organizaciones de gestión que los representen.
2. *El Presidente*. El poder del Presidente varía mucho de una institución a otra. En casi todos los casos, hay que tener en cuenta que participa en la evaluación inicial de los lugares opcionales de celebración y, por supuesto, en la decisión final que se tome.

   Las estrategias de marketing no solo necesitan ser dirigidas al presidente vigente, sino que necesitan identificar y cortejar a los futuros líderes. Una relación a largo plazo entre un vendedor del sector hostelero y los potenciales presidentes de la asociación puede servir para utilizar la influencia de estos últimos, a favor de ese comercial, el año en que estén desempeñando su mandato.
3. *La Junta Directiva o Presidentes de Comités*. En el caso de que haya comités, algunos de sus presidentes se involucran en las sugerencias y evaluaciones

iniciales, así como los miembros de la Junta Directiva. Esto depende de la naturaleza y de la estructura organizativa de cada institución y, a la vez, del tema del evento. Ambos son un factor importante en la selección de los lugares y de los hoteles, para la celebración de los seminarios que tengan que ver con la materia de la que se encarga ese comité o la propia junta.

7.2.7. Organizaciones no gubernamentales (ONG)

Además de negocios con eventos para los hoteles, estos tipos de organizaciones que existen gracias a la recaudación de fondos, pueden ser excelentes fuentes de negocios para el departamento de banquetes, ya que organizan actos de este tipo para recaudar fondos.

La venta a estas organizaciones e instituciones se realiza de la misma manera que cuando hablamos de asociaciones comerciales o empresariales. Como comerciales de eventos para un hotel, en los archivos históricos de los Convention Bureau's o de las oficinas de turismo de capitales de provincia, por ejemplo, encontraremos información que nos puede ayudar.

Una vez que se ha determinado y definido cuáles de estos grupos pueden ser interesantes para el hotel, porque podamos atender sus necesidades, se puede empezar a solicitar información de la localización de esos grupos, a nivel local, si es que existen, o la que haya a nivel nacional, puesto que como ya hemos advertido con anterioridad, hay que estar siempre alerta con los grupos locales de instituciones de mayor tamaño.

Por lo general, la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro cuentan con unos pocos empleados permanentes, y voluntarios que son supervisados por una junta directiva. Los procesos de selección de sedes varían, pero las recomendaciones suelen transmitirse a la junta directiva, para la selección final. Al ser organizaciones de menor tamaño, el tiempo de preparación suele ser más corto que el de la mayoría de las asociaciones comerciales o empresariales, siendo el periodo habitual, desde que se empieza a trabajar en ello, hasta que se celebra el evento, de un año.

Dado que la mayoría de estas instituciones a nivel local están compuestas por voluntarios, una buena política es asegurarles ayuda en caso de que logren que la organización nacional programe el evento en nuestro hotel. Si se les ofrece ayuda con las propias tareas que tengan que realizar por ser el grupo anfitrión, como por ejemplo para la publicidad y para las reservas del evento, puesto que eso podría animarles a ver con buenos ojos el que nuestro hotel sea considerado como la sede para el evento.

Otro argumento para la venta es no dudar en señalar los múltiples beneficios económicos que va a recibir la comunidad cuando se celebre allí el evento. Algunos estudios indican que los delegados que asisten a eventos a nivel regional generan una media de gasto diario de 150 € mientras dura el evento.

Una vez que se ha contactado con los grupos locales y se alcanzan referencias para el seguimiento en la organización o institución a nivel nacional, nos encontramos con los organizadores de eventos que tienen en cada plantilla. Algunas de estas organizaciones o instituciones a nivel nacional trabajan mucho con eventos. La relación que mantendrán con el hotel será la de personal de la asociación, que puede ser para noso-

tros muy interesante a largo plazo, y de gran ayuda a corto plazo, sobre todo si se ha tenido éxito en lograr que el grupo local solicite ser el grupo anfitrión del evento.

7.2.8. Eventos religiosos

Los grupos religiosos son una excelente fuente de negocios para reuniones tanto pequeñas (juntas directivas, comités, seminarios y talleres), como grandes (eventos locales y regionales). Los grandes eventos de 10.000 a 45.000 asistentes son un suceso anual poco común, y aquellos hoteles que entiendan las necesidades de los grupos religiosos pueden aprovecharse de estas oportunidades para cubrir "puntos débiles" en su previsión de ocupación de habitaciones, sabiendo que la mayor parte de estos grupos se reúne en verano, normalmente en un periodo de tres días a dos semanas, tal y como pasó en Madrid, en agosto de 2011, con la Jornada Mundial de la Juventud.

La mayoría de los grandes eventos religiosos están basados y orientados a la familia, por lo que los organizadores de eventos tienden a elegir ubicaciones orientadas a las familias. Dado que la mayoría de los asistentes pagan sus propios gastos, son sensibles con el precio, y muy a menudo optan por ocupar habitaciones dobles, triples o cuádruples, en su caso.

Una razón por la que los eventos religiosos pueden ser rentables para un hotel es que no desplazan a grupos de empresa, o de otros segmentos importantes. Debido a que estos grupos son sensibles con los precios, los organizadores de eventos religiosos negocian tarifas bajas, reservando habitualmente en períodos de vacaciones y fines de semana, y buscando temporadas bajas o intermedias.

La mayoría de eventos religiosos habituales en el tiempo son planificados por agencias de viajes especializadas en este tipo de turismo, que trabajan en directa y estrecha relación con parroquias, y con hermandades.

7.2.9. Reuniones de militares y cuerpos y fuerzas de seguridad

El mercado consiste en reuniones de militares y todos aquellos cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, en sus diferentes ámbitos, solos o con sus familiares, de antiguos alumnos de promociones de las academias militares, etc. Es un segmento de mercado que está creciendo, ya que España está a nivel militar dentro de los operativos de la Alianza Atlántica (OTAN), y participa activamente en acciones internacionales.

Se observa que este segmento es una excelente fuente de negocio en hoteles urbanos para el fin de semana. Como asimilados a militares, podemos encontrar la Guardia Civil, los cuerpos de policías, y fuerzas de seguridad, donde se pueden citar, como ejemplo, las reuniones de Europol, que se hacen dentro de Europa, y a nivel global.

En los últimos años, las reuniones de militares que estuvieron en la misma promoción han abierto el camino para toda una nueva industria que asiste en la planificación de estos nostálgicos eventos. En el pasado, las reuniones militares, que suelen atraer entre 100 y 200 personas o más, eran planificadas por no profesionales. Debido al aumento de la demanda, sin embargo, se desarrollaron algunos recursos para ayudar a los organizadores de eventos que no tenían experiencia.

Casi todos los programas de reuniones militares incluyen un banquete el sábado por la noche, un servicio de honras fúnebres por los fallecidos en el último año y una pequeña reunión en la que interviene la junta directiva. La ocupación ronda de media entre 25 a 70 habitaciones por evento, aunque puede aumentar en reuniones mayores.

Las reuniones de fin de promoción, y las de ex-alumnos son las mayores en términos de número de eventos y número de asistentes, y fácilmente pueden bloquear la capacidad de alojamiento de la ciudad donde esté la academia, aunque, los asistentes se quedan de media solamente una noche en el hotel. Las reuniones de familiares y de militares, por otra parte, atraen menos gente, pero los asistentes se quedan más tiempo, una media de dos noches en el caso de las reuniones familiares y dos noches y media en el caso de reuniones de militares.

7.2.10. Eventos de formación

Son un segmento de mercado ideal para incrementar la ocupación de habitaciones, durante la temporada baja o media de cualquier hotel. Profesores de escuelas de primaria y de secundaria, de institutos, de universidades, y otros responsables de programas académicos son fuentes esenciales para el negocio de los eventos. Además, la mayoría de las comunidades tienen requisitos de formación continua, que necesitan de seminarios periódicos y clases de actualización de conocimientos para profesores.

La mayoría de los eventos de formación son relativamente cortos, a veces duran un solo día, y quienes los organizan buscan fácil accesibilidad y buen precio. Los establecimientos que están ubicados cerca de nudos de comunicación, en los alrededores de las ciudades, o de los propios centros educativos, y pueden ofrecer tarifas reducidas, son especialmente atractivos para quienes organizan eventos de este tipo.

Dado que este mercado es tan diverso, hay muchas personas con quien poder realizar los contactos previos. Dentro de cada organización educativa hay servicios que ponen en marcha seminarios, y los responsables de cada zona pueden facilitar un directorio de personal involucrado en la organización de eventos de estos tipos que puede ser una buena fuente de contactos. Podremos obtener otros contactos a través de las oficinas administrativas de diferentes instituciones educativas a nivel local. En este nivel, los contactos personales y referencias suelen conseguirse a través de profesores universitarios que pertenecen a asociaciones profesionales o sindicatos.

7.2.11. Otros segmentos

Una tendencia observada es que la gente se une a grupos de todo tipo, ya que hoy en día, hay grupos para casi todos los intereses y necesidades que podamos imaginar. Simplemente mirando un listín telefónico de cada ciudad se pueden encontrar clientes potenciales como clubes de ajedrez, grupos étnicos (clubes hispanoamericanos, etc.), clubes de pintura, de bailes de salón, de bolillos, de chirigotas, amigos de museos o

instituciones culturales, o ligas de fútbol a nivel amateur, por poner ejemplos. Estas organizaciones pueden ser locales, o pueden formar parte de una organización de mayor tamaño, bien sea regional, de la comunidad autonómica o incluso a nivel nacional.

Sin importarnos su tamaño, estos grupos no deben ser pasados nunca por alto, ya que son potenciales fuentes de negocios para eventos. Incluso un pequeño grupo local puede requerir espacio para eventos, o puede generar negocios con comidas, mientras que los grandes grupos pueden ser una excelente fuente de negocios para banquetes.

8

Publicidad para eventos

La publicidad puede jugar un papel clave en las tareas a realizar en la comercialización, dado que su función principal es generar interés por el hotel. Podemos decir que la publicidad complementa los esfuerzos que se realizan en ventas, ya que es una herramienta muy valiosa a la hora de dirigirse a los organizadores de eventos que no han sido contactados con anterioridad, a la vez que ofrece también información adicional a quienes conozcan nuestras instalaciones.

Cuando un establecimiento se publicita, su mensaje es visto por una gran audiencia, generando posibles compradores que pueden ser objeto de seguimiento por parte del personal del departamento, o unidad comercial del hotel. Sabemos que los esfuerzos que realiza en marketing el hotel en su conjunto deben ser apoyados por una estrategia publicitaria y promocional, que esté cuidadosamente planificada y ejecutada.

Uno de los beneficios que aporta al hotel la publicidad es que, al igual que las presentaciones de ventas, puede ser "ajustada" para satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Por ejemplo, los hoteles pueden dirigirse al segmento corporativo, a las empresas cuyas reuniones suelen ser organizadas por organizadores sin experiencia, con un tipo de anuncio diferente al que usarían cuando se dirigen a asociaciones, que buscan una ubicación conveniente, así como ayuda en la propia planificación del evento para aumentar la asistencia, con un anuncio que promocione las ventajas de acudir al evento.

Como hoteleros, sabemos que hay una serie de medios de comunicación disponibles a nivel de publicidad, que incluyen periódicos, revistas comerciales, guías de viajes, correo directo, material publicitario de apoyo, publicidad en vallas y en otros soportes exteriores, radio, televisión e internet y que todos se usan, en diferentes combinaciones, para llegar a los organizadores de eventos, bien sean profesionales que se dedican a tiempo completo o bien sean trabajadores de empresas a los que, sin tener experiencia previa, les han encargado esa tarea, o simplemente a particulares.

Habrá que hacer elecciones muy específicas sobre los diferentes tipos de clientes que nos hayamos marcado como objetivo prioritario y a los que nos queremos dirigir, definir muy bien todos nuestros objetivos de marketing y conocer el presupuesto total del que podamos disponer para gastar en publicidad.

A la hora de segmentar de forma adecuada todos nuestros diferentes tipos de clientes, deberemos ser muy cuidadosos con las clasificaciones que seamos capaces de ir construyendo, ya que es fácil caer en errores, puesto que hay clientes que pueden pertenecer a varias clasificaciones a la vez. Con la intención de ayudar en la tarea, debemos recordar que para nosotros deben ser considerados diferentes clientes, el que lo consume o disfruta (uno), el que nos reserva (dos), el que nos paga (tres) y el que lo va a organizar (cuatro).

Para mostrar con un ejemplo lo anterior, tenemos un evento en los que los usuarios van a ser médicos que asisten a un congreso, el cliente que nos reserva, es una asociación internacional, el cliente que nos paga es un laboratorio farmacéutico, y el cliente que lo va a organizar, un OPC local (Organizador Profesional de Congresos).

De la misma forma podemos mostrar el ejemplo con un evento, que sea una boda. El cliente usuario son los invitados al banquete nupcial, el cliente que nos reserva son los novios, el cliente que nos paga pueden ser los padres de los novios y el cliente que lo va a organizar, los propios contrayentes.

Cada una de esas clases o categorías de clientes deberá generar una base de datos diferente o estar así marcada en una base de datos general, si queremos hacer las cosas bien, puesto que el tratamiento y el seguimiento a realizar a cada una de ellas es diferente.

8.1. Publicidad impresa

Una de las formas más efectivas de llevar nuestro mensaje y contactar con organizadores de eventos es a través de la publicidad impresa. La mayoría de los organizadores de eventos buscan información, leen periódicos, revistas y todo tipo de publicaciones. Los hoteles, por su parte, se publicitan como hotel de eventos, en medios impresos que muy probablemente vean los organizadores de eventos, con la intención de aumentar las posibilidades del establecimiento de generar nuevos negocios.

Aunque algunos hoteles se anuncian en periódicos y revistas de tirada nacional, que suelen ser leídas por organizadores de eventos, los medios más prometedores en los que anunciarse son las revistas de negocios y otras publicaciones especializadas en viajes y eventos.

8.1.1. Revistas de negocios

La publicidad en revistas nos ofrece varias ventajas. En primer lugar, los anuncios pueden imprimirse en color, y las fotografías pueden reproducirse con alta calidad. En segundo lugar, hay muchas revistas que acaban siendo leídas por muchas y muy diferentes personas. En estos casos, las pasadas ediciones de algunas revistas, allí donde están expuestas para su uso y lectura, se guardan y releen y muchas veces desde esos

lugares donde están expuestas, a la hora de retirarlas de allí, se acaban pasando a otras personas, prolongando la vida de los anuncios y los impactos que producen los mismos. En tercer lugar, y lo más importante, la publicidad en revistas da al hotel una oportunidad de presentar sus esfuerzos de promoción en eventos a un selecto grupo de lectores.

Una vez que se ha optado por utilizar la publicidad impresa, se necesitará desarrollar anuncios que estén preparados para ser impresos y que sean efectivos. En este campo, los anuncios que resultan efectivos no ocurren porque sí, ya que se requiere seguir un plan de acción donde los anuncios se piensan, y dirigen de forma muy cuidadosa a una audiencia específica.

Los anuncios más efectivos siguen el principio conocido como "AIDA", que se centra en la *Atención*, el *Interés*, el *Deseo* y la *Acción*. Para atraer *atención*, el anuncio debe destacar entre el resto de los que haya a su alrededor. En la mayoría de los casos, esto se hace con un titular, una ilustración llamativa o un juego de palabras. Si se utiliza una ilustración, debe concordar y ser coherente con el anuncio. Siempre que sea posible, hay que usar *color* para llamar la atención. Si el presupuesto no permite el uso de anuncios en color, incluso un establecimiento con fondos limitados puede usar el negro y otro color, para atraer la atención sobre los puntos clave que quiera resaltar.

Para mantener *interesado* al lector, el anuncio debe ser específico y conciso. Podemos usar mucho espacio blanco y letra grande, o en negrita, para una fácil lectura, así como listados con los puntos clave. El anuncio debe ser simple, utilizando frases y palabras cortas que sean fáciles de entender, y sobre todo de recordar. El anuncio debe ser rápido de leer y fácil de comprender.

Para generar *deseo*, el texto debe presentar los puntos sobre los que quiere incidir, como beneficios para el potencial cliente, y decir al lector por qué ese hotel es diferente, y por qué debería ir a conocerlo. Si se ofrecen servicios especiales para los organizadores de eventos, hay que decírselo – y ofrecérselo como un valor añadido. Puede que también se quieran introducir fotografías que muestren el concepto conocido como *la experiencia del hotel*. Pero no hay que cometer el error de incluir la fotografía de una habitación vacía –nada parece más estéril que fotografías de las habitaciones de un hotel sin que haya personas–. Siempre que se pueda, hay que mostrar acción, incluyendo a gente, en las fotografías de salas y salones de reuniones.

Por último, pero no menos importante, se desea crear un anuncio que estimule la *acción* por parte del lector. Dado que el propósito principal del anuncio es generar una respuesta, hay que ofrecer una manera de hacerlo. En muchos casos, los anuncios se acompañan de una tarjeta de respuesta o incluyen un cupón de respuesta comercial, para permitir a la persona interesada solicitar más información, o poder acceder a ella visitando su dirección en Internet.

Hoy en día, la mayoría de establecimientos ofrecen números de teléfono gratuitos y direcciones de email para estimular las respuestas rápidas.

Hay que asegurarse siempre de que el anuncio incluye el nombre del hotel, la dirección, el logo y la página web. Es muy efectivo tener anuncios que sean fácilmente identificables; ya que el logo es un distintivo del hotel que ayuda a su posicionamiento, hay que usarlo en todas las campañas que se hagan en los medios.

Una vez que se han desarrollado las diferentes partes o componentes del anuncio, se tendrá que decidir cómo se quiere colocar en la revista. El espacio de la revista se

vende dependiendo del tamaño y del lugar elegido en la página, por lo que se deberá determinar qué tamaño y localización funcionarán mejor para el anuncio.

La colocación del anuncio es importante. Los estudios han demostrado que el ojo del lector empieza a mirar la parte superior de la página situada a la derecha. Para un anuncio de menor tamaño que el de una página entera, la posición elegida puede significar más o menos lectores, y aquí se tendrán que desarrollar procedimientos específicos ya que es preferible tener el anuncio en la sección editorial de la revista y pedir que, cuando sea posible, el anuncio sea el único que haya de un hotel en su página.

El tamaño y la frecuencia con la que vayamos a colocar el anuncio depende mucho del presupuesto que tengamos. Mientras que algunos hoteles pueden permitirse anuncios en color de una página, otros tienen que optar por anuncios de menor tamaño si quieren colocarlos con más frecuencia. En este punto hay que recordar que la frecuencia es importante, y que los clientes potenciales requerirán de varias exposiciones al anuncio antes de responder. Los expertos en publicidad aconsejan usar anuncios, al menos, en meses alternos, si no se puede llevar a cabo a lo largo de todo el año. Si se considera que una publicación no justifica seis anuncios al año, quizá deba reconsiderarse la decisión de anunciarse en ella o no. La frecuencia es muy importante para que una publicidad pueda ser efectiva.

8.1.2. Directorios de hoteles

Además de las revistas de negocios, o aquellas en las que hayamos decidido anunciar el hotel, los directorios de hoteles (sobre todo los dirigidos a organizadores de eventos) y los de otros negocios son excelentes medios para contactar con organizadores de eventos. Estos enumeran información sobre el hotel en un formato estándar. El organizador de eventos tiene la oportunidad de comparar varios factores como la ubicación, las instalaciones, el transporte y el precio. Y aunque el hotel se presenta de forma idéntica a todos los demás en estas listas editoriales, la mayoría de directorios ofrecen espacio para la publicidad impresa del hotel.

Otros directorios a considerar son los de organizadores de eventos, directivos de empresas, directorios específicos de un sector o industria y cualquier otra publicación sobre el mercado objetivo específico (educación, política, sindicatos, religión, etc.). Aunque estos muestran sobre todo información para y sobre sus miembros, la mayoría ofrecen espacio publicitario mediante el que un hotel puede dirigirse directamente a ese mercado en particular.

Es importante señalar, sin embargo, que la publicidad en este tipo de directorios difiere de la publicidad estándar, ya que no se tiene la continuidad que da el anunciarse en una serie de anuncios en un periódico, porque se tiene solo un anuncio con el que jugársela. Sus lectores recurren a ellos en busca de *hechos*. Hay que tomar ejemplo de ellos y llenar el anuncio de detalles. El anuncio debe proporcionar toda la información necesaria para generar interés, y un medio para que el organizador de eventos responda, por partida doble, si la publicación no tiene incorporado un sistema para que el lector investigue los anuncios.

8.2. TIC, desarrollo de la publicidad de los hoteles y eventos

En los últimos años, la implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, conocidas como TIC, ha marcado la diferencia en cómo los hoteles se promocionan en el mercado de eventos. Si bien la publicidad impresa es un importante modo de difundir el mensaje del hotel, las nuevas tecnologías le ayudan a contactar con nuevos y antiguos clientes, e interaccionar con ellos de nuevas maneras.

8.2.1. Internet

Internet es una plataforma en la que tienen cabida diferentes herramientas de marketing, donde aparecerán otras nuevas, desconocidas ahora, y cada vez más poderosas, tanto para los hoteles, como para los organizadores de eventos y otras fuentes de negocios transitorios, y de grupos. Los organizadores de eventos pueden acceder directamente a una serie de servicios de viajes en Internet, y les resulta indispensable, a la vez que muy fácil, comparar hoteles y servicios.

Los organizadores de eventos citan una serie de ventajas al usar Internet, incluyendo disponibilidad 24 horas, información actualizada sobre posibles ubicaciones de eventos, no solo localmente, sino de forma global, y la capacidad de interactuar en casi todos ellos en tiempo real.

Usar Internet ahorra tiempo y dinero y facilita el trabajo del organizador de eventos. Por eso, y por su imparable ascenso como medio para obtener información, es evidente que deberemos pensar en publicitarnos en él. También las revistas sobre eventos han facilitado el trabajo del organizador, dirigiéndole a sitios web útiles, y dando consejos sobre su uso.

8.2.2. La página web del hotel

Los hoteles usan Internet para contactar con clientes potenciales. El desarrollo de páginas web hoteleras, con capacidades y funcionalidades en continuo crecimiento, tanto en lo que respecta a la difusión de los productos y servicios hacia los clientes como a la facilitación de procesos de venta y reserva, es uno de los principales objetivos de la innovación en marketing que un hotel pueda llevar a cabo hoy en día.

Internet facilita a los hoteles crear una presencia de gran calidad mediante el uso de cualquier ordenador con acceso a la red. Un hotel ya no tiene que confiar en actualizar continuamente su folleto a color, o hacer correr la voz sobre un nuevo producto o servicio: utilizando Internet puede crear una presentación gráfica, mostrando imágenes a todo color, con sonido y vídeo, e incluso ofrecer un tour virtual por el establecimiento.

Los hoteles que usan Internet para acercar sus establecimientos a los organizadores de eventos pueden proporcionarles instantáneamente lo siguiente:

– El nombre, número de teléfono y dirección de correo electrónico, de una persona de contacto

- Una lista de instalaciones para eventos, planos de planta y de cada salón
- Diferentes tipos de montajes que pueden realizar en los salones
- Un formulario sobre los próximos eventos que esté pensando en organizar, y que puede ser enviado por fax o email al hotel
- Un sistema de reserva que permita al organizador garantizar un número de habitaciones con el simple uso de una tarjeta de crédito

A través de la página web se puede acceder a folletos electrónicos interactivos, que permiten a los organizadores recorrer las instalaciones, o incluso hablar con el jefe de cocina, y después acceder a las bases de datos del hotel para reservar espacio para banquetes y eventos, así como las propias habitaciones que necesiten. La mayoría de hoteles tienen ahora propuestas de solicitud interactiva, y ya es posible que los organizadores de eventos realicen prácticamente todos sus negocios con un hotel, vía online.

Las mejores y más efectivas páginas de inicio son visualmente atractivas, y deben proyectar la imagen de la empresa. Las siguientes deben estar diseñadas para ser tan interactivas, informativas y cómodas para el usuario como sea posible. Deben incluir toda la información pertinente requerida por un usuario (precios de habitaciones, superficie del espacio para eventos, etc.), gráficos interesantes (fotos, tablas, etc.). Toda esta información deberá mantenerse actualizada.

El segundo modo de contactar con un organizador de eventos es vincular, a través de un enlace o *link*, la página del hotel con otras páginas sobre eventos, como por ejemplo con una página de una oficina de turismo que sabemos que es utilizada por los organizadores de eventos, servicios de organización de eventos, o páginas de otras empresas a las que recurren los organizadores en busca de información.

También puede elegir anunciarse en otras páginas que probablemente serán visitadas por aquellos clientes que sabemos que forman parte de sus segmentos objetivo. Una de las opciones más populares es el banner de pago, que aparece cuando se accede a una página a través de un buscador, como por ejemplo Google.

El mundo del marketing en Internet y de la optimización en buscadores es muy complejo, por lo que se recomienda que ese trabajo sea externalizado, a través de empresas especializadas, a no ser que se tenga en casa un auténtico experto en SEM (Search Engyne Marketing, o marketing en Internet) y en SEO (Search Engyne Optimization u optimización en buscadores).

La propia página web del hotel tiene un gran potencial para el desarrollo de campañas específicas para promocionar productos y servicios concretos. En algunos casos, se realizan actuaciones de marketing para favorecer el propio uso de la misma como canal de venta, ofreciendo precios y compensaciones para los clientes que hacen su reserva a través de la misma.

Las mejoras que se introduzcan en las páginas web deben ir enfocadas a: una mayor sencillez en las consultas, simplificación de las reservas, mejor presentación del hotel y de sus servicios, ofertas por destino y fecha, mayor número de idiomas (apertura al mercado asiático) y fidelización del cliente, a través de herramientas de la propia página web.

8.2.3. Publicidad por email

La mayoría de los organizadores de eventos utilizan el email como una herramienta para organizar su trabajo y negociar con los comerciales de los hoteles. Por su parte, los hoteleros están descubriendo que el email es un modo efectivo y barato de anunciarse.

De la misma manera que con cualquier otra publicidad, se necesita una planificación antes de empezar a enviar correos electrónicos o emails. Lo primero y previo al uso y envío de emails, es construir una base de datos de los clientes potenciales a los que queramos dirigirnos. Segundo, el contenido a enviar debe ser desarrollado de forma que atraiga a los diferentes segmentos objetivo.

Por último, el email debe ser bien recibido por los clientes potenciales, aceptado de buen grado, ya que en caso contrario puede acabar siendo contraproducente. La cantidad de información basura que navega por *la red* es enorme, y los usuarios empiezan a mostrar cansancio con la información que se amontona en sus bandejas de correo.

El tiempo y la privacidad son importantes para los organizadores de eventos, y enviar correo basura puede provocar que se alejen de nuestro hotel. Para tener éxito con acciones de comercialización vía email, hay que utilizar autorizaciones para asegurar que nuestros mensajes logren una impresión favorable. Esta estrategia conlleva pedir permiso a un potencial organizador antes de enviar un correo electrónico con información sobre el hotel.

La mayoría de organizadores recibirán bien cualquier información que les facilite su trabajo, y el hotel puede estructurar su campaña de emails con habilidad, para alertar de los cambios de precio estacionales, ofertas especiales u otros temas de interés que pudiesen facilitar la decisión sobre un evento –la expansión de las salas de reuniones, la incorporación de un jefe de cocina, etc. –, pero sin sobrecargar cada envío, ni la frecuencia de los mismos. Se ha estudiado que el mejor día de la semana para que estos envíos sean bien recibidos es el martes por la tarde.

La publicidad por email genera hasta 15 veces más respuestas que las que se realizan con el uso del correo tradicional y tiene la ventaja de servir como herramienta de catalogación de posibles compradores. Los hoteleros ven su valor como una nueva manera de comunicarse de forma regular. El uso del correo electrónico es visto como un modo efectivo de fomentar las relaciones con los clientes, demostrando el compromiso de un hotelero de mantenerse en contacto para atender las futuras necesidades del organizador.

Las normas que se indican en el apartado 8.5 son válidas para las tareas a realizar en el mantenimiento de la base de datos general y de correo electrónico, que tendrá que subdividirse con respecto a las características de cada establecimiento.

8.2.4. Las redes sociales

El lanzamiento de redes sociales como Facebook o Twitter ha propiciado un nuevo marco en todo lo relacionado con la publicidad, el marketing, la imagen y la marca. Ha sido un verdadero boom que tendrá un efecto duradero y de transformación.

Los hoteles deben conocer la ruta del consumidor online antes de hacer su compra, y usar la web para no perder cuota de mercado en líneas generales, creando y estimulando nuevos microsegmentos en sus campañas de marketing online, con la pretensión de que se consoliden y tomen un cuerpo suficientemente grande para pasar a ser segmentos con su propio peso específico.

La publicidad, y la comunicación en general en redes sociales, han visto el nacimiento de nuevos puestos de trabajo como el *Community Manager* o el *E-Commerce Manager*, ya que el "boom" de las redes sociales obliga a contar con una persona capaz de dar a conocer a la empresa a través de estos canales.

Hoy en día debemos saber que el concepto *Hashtag*, que es una cadena de caracteres precedidos por el icono "almohadilla", puede llegar a convertirse en auténtico *trending topic* de la aldea global en la que estamos inmersos. Son palabras o frases que, utilizadas con tino en *Twitter*, sirven para que un establecimiento pueda ser coronado como el rey del 2.0, y *estar en boca de todo el mundo*.

Las redes sociales se pueden utilizar a través de expertos que generalmente habremos contratado como proveedores, y también, a través del personal que trabaje en el hotel.

En estos casos lo importante no debe ser la ROI –ratio de retorno de la inversión–, sino que las preguntas correctas que hay que plantearse son: cómo profundizo en la relación con mis clientes y empleados, cómo gestiono mi reputación online y cómo aumento el posicionamiento de la marca.

8.3. Material promocional

Consideramos los diferentes materiales promocionales como elementos publicitarios que usamos habitualmente en los hoteles, junto con el correo directo, la publicidad en revistas, y otras campañas promocionales. Estos elementos incluyen una gran variedad de material promocional como pueden ser: folletos, boletines, postales, menús, tarjetas e incluso elementos de mayor tamaño para *merchandising* en puntos de ventas, para ferias o para presentaciones.

8.3.1. Folletos del hotel

Es uno de los materiales promocionales más conocidos y usados en el pasado, aunque su uso, motivado sobre todo por el ascenso de los canales digitales, tiende a desaparecer. La mayoría de los hoteles que organizan eventos emplean dos folletos: uno estándar que es más económico y enfocado al mercado del ocio y otro, dirigido al mercado de eventos.

Al igual que con otro tipo de publicidad, el enfoque de estos folletos variará mucho ya que el folleto estándar promociona habitaciones, restaurantes y servicios recreativos, mientras que el folleto de eventos ofrece información detallada sobre el espacio que ofrecen los diferentes salones, capacidades con diferentes tipos de montajes para cada salón, servicios de comida y bebida y aquellos servicios específicos que se facilitan para eventos en el hotel.

8.3.2. Folletos para eventos

Se diseñan de varias maneras, ya que puede ser un díptico o tríptico, varias hojas sueltas con una portada atractiva, o incluso puede tener una presentación en forma de libreto. Sea cual sea el estilo elegido, hay que recordar que debe encajar con el resto de la publicidad del hotel y proyectar su imagen. Además, independientemente del tipo de formato que se use, debe contener siempre información pertinente.

Cuando se planifique el folleto, hay que empezar asumiendo que los posibles clientes nunca han visto u oído hablar del hotel, y por supuesto nunca han sido informados sobre su capacidad para celebrar eventos. La información que se quiere dar debe presentarse de forma clara y concisa. Un folleto debe dar suficientes datos al organizador para una planificación previa o preliminar.

Las mayores salas de reuniones del hotel, deben ser presentadas en un diagrama, incluso es conveniente que sean descritas adecuadamente. "Grande" no es una palabra muy precisa. ¿Cuánta gente es capaz de albergar el salón grande, simplemente con esa definición de grande? ¿Con qué clase de montaje? Un buen folleto dará suficiente información, de forma que pueda utilizarse como herramienta para que los organizadores de eventos estrechen el rango de los hoteles competidores, para la organización del correspondiente evento en el que estén trabajando.

Una de las fuentes primarias de ideas para la preparación del folleto de eventos son, por supuesto, los ya existentes. Se comienza por recopilarlos, haciendo un archivo de referencia con los mejores, tomando de ellos aquellas ideas que se quieran incorporar al definitivo.

Los mejores muestran planos a escala de todas las salas del hotel, con detalles de diferentes montajes. No se trata de dar información general, sino de dar información específica para el organizador de eventos. Hay que hacer un esfuerzo y asegurarse de que se recapitula toda la información útil que ese responsable pueda necesitar.

El folleto tiene que ser práctico para el organizador de eventos, y a la vez, debe presentar al hotel de una forma correcta. Un hotel no se elige solamente por su capacidad para albergar un evento. La belleza de la estructura y sus alrededores, la conveniencia de su ubicación, y la experiencia del personal son razones importantes, y valoradas. Hay que buscar un equilibrio entre los datos que se entienden necesitará el organizador de eventos y, los de la información básica sobre las instalaciones del hotel. En cualquier presentación donde se exponga, se facilite o se entregue el folleto de eventos, siempre hay que incluir, además, el folleto estándar del hotel.

Hay que diseñar el material de forma que sea lo más útil posible en todas las ocasiones en las que se ha previsto su utilización. Por lo tanto, deberá haberse previsto para presentaciones personales y de ventas, que es, sin duda, la primera previsión de uso de esté folleto. Los buenos folletos deberán funcionar para envíos por correo, para ferias comerciales, y a través de otros intermediarios como, por ejemplo, las oficinas de turismo, líneas aéreas y agencias de viajes especializadas en eventos.

8.3.3. Publicidad en video digital

Además de los folletos impresos, muchos hoteles crean su folleto en formato vídeo. El vídeo es tan barato como versátil, y puede mostrar los puntos fuertes de un establecimiento, de una forma que los impresos en formato papel no pueden conseguir.

Un folleto en vídeo puede mostrar el hotel en diferentes momentos del año, y es un excelente recurso para el organizador de eventos que no puede visitar el establecimiento en persona. Pueden mostrar un hotel en todo su esplendor, utilizando diferentes montajes, tanto de salas de reuniones como de instalaciones para banquetes, y puede mostrar también otros puntos fuertes o que queramos promocionar del hotel, como atracciones estacionales, en su caso.

La mayoría son cortos, puesto que duran de cuatro a seis minutos y, con la actual tecnología, se introducen en los sitios o páginas web del propio establecimiento, para que quienes los visiten puedan visionarlos. Deben presentar los puntos fuertes del establecimiento en ese breve espacio de tiempo, por lo es conveniente que un hotel contrate los servicios de una empresa especializada en vídeos promocionales antes que intentar grabar uno por ellos mismos, que posiblemente acabe alcanzando una menor calidad.

Esto puede parecer algo más caro en principio y vistas las frías cifras de un presupuesto, pero las ventajas de contar con personal experto, junto con la seguridad de una alta calidad en la grabación, compensan la inversión inicial, que no se debe considerar como un gasto. Hay que tener en cuenta que el folleto en formato vídeo presenta el establecimiento justo en el momento en el que el comprador potencial está investigando el hotel, y por tanto requiere la más alta profesionalidad, para conseguir el objetivo deseado.

8.3.4. Otros materiales promocionales

Los materiales promocionales pueden incluir ejemplos de todo tipo, como postales, mapas, menús, tarjetas, boletines de cualquier tipo y *fliers* u otros materiales que se usan para promocionar puntos de venta a nivel *merchandising*. Estos materiales no solo sirven para posicionar la marca y mantener el buen nombre del hotel y sus características en la mente de los potenciales clientes, sino para que también sean utilizados por el personal del área comercial para mejorar sus presentaciones.

De la misma forma que con los folletos, todos los elementos que formen parte de esta familia deben ser diseñados adecuadamente, e integrados en una coherente estrategia global de marketing y publicidad del hotel. Deben haber sido diseñados de forma atractiva para el potencial usuario, y como en la publicidad impresa, deben recapitular las ventajas que ofrece el hotel y destacar sus características. Lo más importante a tener en cuenta es que deben estar dirigidos específicamente al mercado de eventos, por lo que deberán haberse planificado de forma diferente a los que se usen para atender, por ejemplo, al segmento de viajes de ocio.

8.3.5. Artículos especiales

Dentro de la batería de materiales promocionales, se incluyen artículos de categoría superior, que suelen usarse como regalos o atenciones especiales, en visitas y presentaciones, que llevan el logo o anagrama del hotel, un número de teléfono y una dirección de página web. Estos artículos son muy variados y pueden incluir desde material de escritorio como pisapapeles, calendarios, bolígrafos, pasando por toallas, sombrillas, paraguas, pelotas, llaveros, sets de atenciones especiales, *amenities* para el baño, peluches, muñecos recuerdo del hotel o de la cadena, hasta por ejemplo, ropa deportiva o impermeables.

Los hoteles de cadena tienen la ventaja de encargar artículos especiales del catálogo de la cadena a precios muy reducidos, ya que se han hecho negociaciones especiales con proveedores y los volúmenes importantes de compras suelen conseguir precios unitarios bajos. Pero incluso las pequeñas propiedades pueden aprovecharse de esta herramienta publicitaria, ya que es sabido que hasta el 40 por ciento de personas que los reciben los recuerda incluso después de seis meses.

Dentro de la enorme variedad de artículos que los proveedores pueden ofrecer, hay que procurar elegir artículos que reflejen la imagen del hotel, aunque no sean los más baratos. Es mucho más rentable elegir artículos que un organizador de eventos vaya a usar y sobre todo que tenga visibles en su mesa de trabajo, como un calendario de sobremesa o una taza de café, ya que estamos manteniendo el nombre del hotel en su mente.

8.4. La publicidad directa

Podemos usar la publicidad directa para analizar a los clientes que consideremos potenciales (véase el cuadro 8.1) para hacer un seguimiento de nuestra publicidad en posibles compradores, y para hacer una presentación impresa de ventas con gran detalle a muchos clientes potenciales a la vez, ya que nos sale a un precio mucho menor que el de la publicidad impresa o contratada en papel. Las técnicas que usa la publicidad directa consisten en preseleccionar al cliente para facilitar la puesta en contacto con él de forma personal y privada.

Algunos de los elementos de la publicidad directa más utilizados son las cartas, los sondeos y las postales, aunque hoy en día han quedado desplazados, en muchas ocasiones, por el uso del correo electrónico.

El correo postal tiene desventajas, ya que su coste ha aumentado con el paso del tiempo, sobre todo debido a los crecientes aumentos en las tarifas postales. Como desventaja del correo postal hay que decir que, termina frecuentemente en la papelera, si no ha sido diseñado de forma eficiente.

Un factor en el éxito o fracaso de la publicidad directa es asegurarse que está dirigido, específicamente, al mercado objetivo. Si el objetivo es aumentar la participación en el mercado de eventos en un 10 por ciento, debemos dirigir el correo electrónico a los organizadores de eventos, no a los agentes de viajes. Por tanto, una campaña de correo directo es tan buena como la base de datos que vayamos a usar. Las tareas a desarrollar para el mantenimiento de las bases de datos que se citan a continuación, referi-

das al correo postal, son perfectamente válidas para las BB DD (Bases de Datos) del correo electrónico.

Si el hotel no dispone de esa base de datos de direcciones de correo postal creada correctamente, hay que construirla inmediatamente. Se empieza confeccionando con los datos de los listados de personas que se hayan reunido en el hotel en el pasado. Hay que tener en cuenta que estamos en una sociedad con gran movilidad de negocios, y que dentro de las empresas la rotación del personal es cada día mayor, por lo que hay que marcar la tarea de actualización de estos listados con frecuencia. La actualización de las diferentes bases de datos que se puedan usar en la comercialización de eventos es una de las tareas más importantes, y a la vez, más difíciles de mantener.

CUADRO 8.1.
Ejemplo de envío a organizadores de eventos

Con objeto de actualizar nuestros ficheros y poder ofrecer información más precisa, le agradeceríamos que rellenase este formulario y nos lo devolviese en el sobre adjunto. Gracias.

Nombre de la organización:
Su Nombre   Cargo: Nº de teléfono
Dirección   Ciudad   C.P.

¿Planea usted algún acto/evento próximamente? ( ) Sí ( ) No

¿Estaría interesado en nuestro hotel? ( ) Sí ( ) No

En caso afirmativo, para qué acto: ( ) Evento ( ) Seminario ( ) Programa de incentivo ( ) Salida social ( ) Reunión de trabajo ( ) Conferencia

Mes: Año: Días de la Semana

Fecha concreta   Número de personas   Número de habitaciones

¿Alguna vez ha celebrado un evento en nuestra localidad? ( ) Sí ( ) No

¿Hay algún motivo por el que no se pueda celebrar el evento en nuestra localidad? ( ) Sí ( ) No

En caso afirmativo, díganos por qué

¿Tiene usted una copia de nuestro folleto de eventos? ( ) Sí ( ) No

En caso negativo, ¿querría uno? ( ) Sí ( ) No

¿Qué busca en una sede para un evento?

¿Lee publicaciones sobre eventos? ¿Cuáles?
1.
Le agradeceremos cualquier comentario que complemente sus necesidades para el evento.

Nota: Además de promocionar el hotel, el correo directo puede usarse para solicitar información y determinar posibles clientes. Los sondeos como este son un recurso muy útil para obtener posibles clientes con un interés declarado en el hotel, además de ofrecer a los comerciales información sobre clientes que pueda ser utilizada en una carta de seguimiento o una visita de ventas.

Cuando se ponga en marcha el procedimiento de envío del correo, y más si no está depurado o bien actualizado, habrá muchas devoluciones y tendremos que cambiar nombres y direcciones después de cada campaña de envío de correo, por lo que en este

punto hay que recordar incluir en el cálculo inicial del presupuesto lo que se haya estimado para el envío del correo devuelto, tanto del franqueo como de mano de obra.

Hay que eliminar los elementos no entregados, anotando los cambios que hayamos podido detectar en las direcciones, de manera que el coste de los impresos y del propio envío por correo postal no se malgasten en futuras campañas.

Hay directorios y una serie de publicaciones que proporcionan los nombres, direcciones, números de teléfono y direcciones de correo electrónico de la mayoría de organizadores de eventos de asociaciones, corporaciones, incentivos, hermandades y otros. También es posible comprar listados de nombres y direcciones, de las bases de datos de revistas especializadas que las ofrezcan en el mercado.

Las direcciones de las bases de datos de las oficinas de turismo y los CB (Convention Bureau) pueden ser también una fuente de clientes potenciales para nuestra futura base de datos de correo, ya que los grandes eventos que se celebran en esas ciudades se gestionan a través de estas oficinas. Los grupos que se han reunido en los años anteriores pueden celebrar eventos de menor tamaño, que pueden ser interesantes para nuestro establecimiento.

Una buena política a este respecto es generar dos listas: una general de todos los clientes potenciales que se consideren relevantes, y otra con las referencias de clientes potenciales analizados y antiguos clientes. Probablemente se enviará más correo a la segunda lista que a la primera.

Es muy importante que antes de enviar ningún correo se haya planificado adecuadamente el método de seguimiento que se vaya a llevar. Lo ideal es que el correo directo nos proporcione un listado de potenciales clientes a los que hacer seguimiento. El valor que nos puedan generar esos listados de posibles nuevos clientes, obtenidos a través del correo directo, se perderá si no son atendidos pronto. Llegados a este punto se puede seguir con el envío de material impreso ya disponible, o que el comercial del hotel se prepare para una cita o entrevista personal a realizar lo más pronto posible.

El uso del correo directo es solo una parte del esfuerzo publicitario total de un hotel. Debe ser planificado con cuidado, y realizar el seguimiento de forma correcta, para obtener buenos resultados. La campaña de correo directo debe estar integrada en los objetivos generales de ventas del hotel, y la publicidad que se envíe debe ser coherente con la publicidad que utilice el establecimiento en otros medios.

Cuando se vaya a decidir el tipo de material publicitario que sería más efectivo, deberemos considerar varios factores como el propósito del envío, su alcance y el coste que conlleva, no solo directo, sino también en mano de obra.

Las cartas de venta que decidamos enviar son la clave de cualquier campaña de correo directo. Su función es, a la vez, la de convencer y vender. La falta de tiempo no permite a un vendedor hacer visitas personales a cada cliente potencial, por lo que el mensaje debe ser comunicado a través de un escrito.

Para ser eficientes, los modelos de cartas personales deben estar bien escritos, y colocaremos dentro del sobre los folletos de eventos como si fueran tapas, envolviéndolas. Las cartas, dirigidas de forma individual, pueden crearse usando un procesador de textos o los servicios de papelerías locales, y es importante que se intente dar la mayor apariencia de personalización posible, ya que el poder de una carta personal dirigida a alguien con su propio nombre ejerce un poder que no se debe subestimar.

El elevado coste de los folletos y de los envíos hace recomendable perfeccionar las técnicas que vayamos a usar en el procedimiento de envío de correo directo.

Un solo envío no es muy efectivo a menos que sea una felicitación de cumpleaños, por vacaciones, por navidades o la respuesta a una pregunta. Lo habitual, cuando se pone en marcha este procedimiento, es darse cuenta de que hasta que no se ha hecho una serie de envíos, y se ha depurado la base de datos, no se empiezan a conseguir resultados, exactamente de la misma manera que cuando tengamos que hacer el trabajo de depurar la base de datos del correo electrónico.

Cuando se utiliza más de un envío, tanto la frecuencia como el contenido son importantes. No hay una regla de oro que funcione siempre, pero el máximo intervalo entre envíos debe ser de unos dos meses. Obviamente, los envíos múltiples no deben ser iguales. La primera carta debe servir para captar la atención, y su contenido debe ser atractivo y atrapar el interés del lector. Los siguientes envíos deben construirse alrededor del tema presentado en el primer envío, pero la información y el asunto de las siguientes cartas debe ser diferente.

CUADRO 8.2.
Ejemplo de seguimiento de gastos de publicidad para el primer trimestre del año

	ENERO		FEBRERO		MARZO		TOTAL	
CAMPAÑAS	€	%	€	%	€	%	€	%
PUBLICIDAD								
Internet								
Revistas técnicas/turísticas								
Revistas comerciales/ocio								
Directorios								
Radio								
Televisión								
Creaciones gráficas internas (p.ej. San Valentín...)								
Periódicos								
– gratuitos								
– local								
– nacional								
Correo Directo								
Exteriores								
Otros								
1.-								
2.-								
RELACIONES PÚBLICAS Y PROMOCIÓN COMERCIAL								
Ferias								
Equipo comercial								
Promoción								
Eventos								
Viajes de familiarización								
-Periodistas								
-Touroperadores								
-Agentes de viajes								
-Otros								
1.-								
2.-								
Invitaciones personales desayunos/ almuerzos/cenas								
Invitaciones para asistir a actos								
Otros								
1.-								
2.-								

El uso de formularios similares al mostrado en el cuadro anterior, permite el seguimiento y realización mensual de los diferentes gastos de publicidad, a la vez que facilita el control y monitorización del correspondiente presupuesto.

8.5. Planificar la estrategia comercial y la publicidad

Hay una serie de modos para contactar con organizadores de eventos, y para hacer las cosas bien a este respecto, habrá que desarrollar una estrategia que funcione bien para el hotel. Desarrollar esta estrategia, por supuesto, significa trabajar dentro del plan de marketing, y del presupuesto establecido tanto para el establecimiento como para la campaña de marketing, y estructurar las campañas de forma coherente.

Los factores que se tienen que tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia incluyen: a quién vamos a dirigirnos, qué medios de comunicación se emplearán y cuánto dinero se puede gastar.

Muchos hoteles preparan un esquema de trabajo con medios de comunicación para diseñar la ubicación y los gastos de publicidad durante el año siguiente. Una buena planificación anual es mucho más efectiva que los caóticos esfuerzos de última hora en los que se acaba cayendo, si no hay un criterio que seguir. Cuando se realiza anualmente, hay que tener en cuenta que se pueden programar los gastos de publicidad para que coincidan con el año fiscal o presupuestario del hotel, y que hay gastos que se tienen que planificar a medio plazo –más de un año–, quedando su efecto y sus objetivos fuera del habitual periodo anual.

Si se piden varios presupuestos a diferentes medios de comunicación, observamos que las publicaciones donde podemos incluir nuestra publicidad calculan descuentos que pueden resultar interesantes para periodos anuales o bianuales. También resulta útil e inteligente guardar una cantidad de dinero para situaciones especiales que acaban surgiendo durante el año, imprevisibles, pero que en cada ejercicio, inevitablemente, conviene atajar. Es correcto y se acepta que se puedan introducir en el presupuesto del hotel como tal *gastos imprevistos*, con la cantidad que se haya estimado adecuada, y asignarse dentro de la estrategia, cuando sea el momento más conveniente.

8.5.1. Extensión, frecuencia, tiempo y consistencia

Cuando se planifica la estrategia publicitaria de un hotel, deben considerarse cuatro factores clave:

1. *La extensión*. Hace referencia al número de sujetos que son expuestos al mensaje durante un periodo específico, en definitiva, a cuántas personas queremos llegar. Esto se determina básicamente, por el medio de comunicación que vayamos a elegir. Cuando el objetivo es el mercado de eventos hay que centrarse en un menor número de clientes potenciales que si el objetivo fuese un mercado transitorio, más generalista.

   Se debe elegir el medio de comunicación que sea más efectivo para llegar a ellos, por ejemplo una revista comercial especializada, en vez de optar por

medios de comunicación indiscriminados, como podría ser un anuncio de televisión. Una ratio en el que acabaremos fijándonos es aquella que nos dice con cuántos clientes potenciales pueden contactarse por cada euro que nos gastemos.

2. *La frecuencia*. Es el número de veces que el público objetivo ve o escucha el anuncio. Al igual que con las ventas, la publicidad no suele volverse efectiva solamente con un intento, ya que es necesario exponer el mensaje a los clientes potenciales de forma regular, usando la combinación de anuncios en revistas comerciales, con campañas de correo directo, pues está comprobado que es beneficioso exponer el mensaje al potencial cliente, varias veces, de forma más o menos repetitiva.

3. *El tiempo*. Algunos hoteles prefieren anunciarse, o enviar correos de forma continua, programando su publicidad para que aparezca una vez al mes, por ejemplo. En otras ocasiones, un establecimiento urbano, por ejemplo, puede querer ofrecer tarifas especiales durante la temporada baja, digamos que es entre julio y mediados de septiembre, para lo que tendría que anunciarse, sobre todo, durante un determinado tiempo, anterior a ese período.

   Un hotel también puede anunciarse cuando sus directores lo consideren necesario, sin que tenga que haberse establecido una norma al respecto, bien sea para paliar situaciones de emergencia o, por ejemplo, cuando sea necesario promocionar paquetes o eventos especiales. Quizá la zona sea la sede de un festival a nivel local, o de un evento especial ajeno al hotel, que no se haya tenido en cuenta con anterioridad por nuestra parte, y la publicidad que se haga en ese momento, puede promocionar el conocimiento general, o incluso la colaboración o participación del hotel en ese evento, precisamente por su proximidad al lugar.

4. *La consistencia*. La mayoría de las publicaciones sobre eventos dirigen secciones editoriales especiales relacionadas con los eventos durante el año en ciertas áreas geográficas, como una ciudad o región, o tipos específicos de establecimientos, incluyendo resorts de golf, hoteles de aeropuertos, centros de conferencias, etc.

   Los editores de estas publicaciones, bien sean impresas u *online*, facilitan la planificación de los anuncios publicitarios de los establecimientos para todo el año, por lo que cuando se diseña la campaña, hay que aprovecharse de las secciones objetivo, colocando el anuncio en ellas, manteniendo los objetivos de tiempo y frecuencia, ya que aparecer en secciones editoriales que describen un área específica supone ventajas adicionales para nuestro anuncio.

   Independientemente del enfoque empleado para el tiempo, la consistencia en la publicidad es vital. El anuncio debe desarrollar características distintivas –un logo, colores, o un diseño especial, etc– que destaquen del resto. Los potenciales clientes deben poder identificar el anuncio del hotel, a simple vista.

   Dado que el propósito de la publicidad es darse a conocer, posicionarse en la mente del potencial cliente y finalmente aumentar la clientela, la estrategia publicitaria debe también incluir un programa de seguimiento, monitorización y evaluación de la campaña, siendo, sobre todo en el mercado de eventos, el seguimiento extremadamente importante.

La mayoría de las empresas compran productos tras comparar precios y, si han respondido al anuncio, o a nuestro envío, hay que tener en cuenta que también habrán respondido a otros. El que tengamos establecido un procedimiento de respuesta y atención rápido a una petición de información que nos haga un cliente, demostrará de forma fehaciente y definitiva para el cliente el compromiso del hotel para ofrecer un servicio eficiente.

CUADRO 8.3.
Ejemplo de campaña de radio, prensa, Internet, exteriores y acciones especiales

EJEMPLO DE PLAN DE MEDIOS: RADIO

Emisora	Día	Hora		Programación	Nº Cuñas
		Inicio	Fin		
CADENA SER	L-V	06:00	10:00	HOY POR HOY	30
CADENA SER	L-V	10:00	12:30	HOY POR HOY	28
ONDA CERO	L-V	06:55	10:00	HERRERA EN LA ONDA	34
ONDA CERO	L-V	10:00	12:30	HERRERA EN LA ONDA	33
COPE	L-V	07:00	10:00	LA MAÑANA	42
INTERECONOMÍA	L-V	07:30	09:30	CAPITAL	36

Hay que recordar que en el plan de radio se debe haber producido inicialmente la cuña, y se deberán haber previsto los costes de esa producción.

EJEMPLO DE PLAN DE MEDIOS: PRENSA

Soporte	Formato	Medidas ancho x alto	Fecha Publicación
ABC	Pie de página	229 x 101	10-03-20XX
20 Minutos	Media página vertical color	125 x 300,8	11-03-20XX
Qué	Media página vertical color	250,98 x 345,46	12-03-20XX
Guía del Ocio	Portada	170 x 115- 5 mm	13-03-20XX

EJEMPLO DE PLAN DE MEDIOS: INTERNET

Soporte	Sección	Formato	Tamaño	Tiempo	Segmentación	Impresiones
ElPais.es/Box publicidad	Madrid	Robapáginas	300x250	04-03-20XX-22-08-20XX	Ip. Esp. Fr.3	500.000
Facebook	Ros	Engagement AD	0x0	04-03-20XX-22-08-20XX	Seg. Mad	1.111.311
La Netro	Madrid	Intersitial/Cortinilla - Robapáginas	800x600	04-03-20XX-22-08-20XX	Fr.3, Ip, Esp	200.000
La Razón	Ros	Robapáginas	300x250	04-03-20XX-22-08-20XX	Fr.3, Ip, Esp	300.000
Orange	*Guía del Ocio*	Robapáginas	300x250	04-03-20XX-22-08-20XX	Ip. Madrid	700.000

EJEMPLO DE PLAN DE MEDIOS EXTERIOR

Soporte	Formato	Ámbito	Periodo	Caras
Columnas	120 x 325	Circuito Ayuntamiento	Del 19 de Julio al 22 Agosto	80
Oppis	120 x 176	Circuito Ayuntamiento	Del 10 de Julio al 20 Agosto	330
Oppis	120 x 176	Circuito Ayuntamiento	Del 9 de Julio al 2 Agosto	315
Banderolas	90 x 120	Circuito Ayuntamiento	Del 19 de Julio al 22 Agosto	2.700

EJEMPLO DE ACCIONES ESPECIALES

Soporte	Acción	Ámbito	Cantidad	Periodo Días
Segways	Alquiler	Cuidad	2	5
Personal	Azafata 3 horas	Ciudad	2	5
Personalización	Confección vinilado a una cara aplicación retirada	Ciudad	2	1
Motos con Mupi *	6 horas de acción al día incluyen combustible, azafatas y producción de comunicación para mupis	Ciudad	3	9
TOTAL DÍAS				14

ACCIONES ESPECIALES: CON COCHE

Soporte	Acción	Personal	Ámbito	Días
3 Coches	Circulación con coches logotipados y reparto de programas en mano en las paradas realizadas dentro del circuito	2 azafatas x coche + conductor	Madrid	7

Circuito 1.- A determinar en cada ciudad
Circuito 2.- A determinar en cada ciudad

Cuando nos pidan información, nuestro procedimiento interno de actuación debe establecerse con el envío de un correo electrónico, si conocemos su dirección electrónica, o una carta si no la conocemos, dirigida personalmente, en la que figurará, como mínimo, la información que nos han solicitado. Hoy en día, muchos establecimientos tratan de destacar sobre otros, si son capaces de contestar el mismo día, antes de 24 horas, la información solicitada. Siempre que sea posible, sobre todo si sabemos el número de teléfono de la persona a la que se dirige el mail o la carta, hay que hacer una llamada telefónica de agradecimiento, y solicitar una entrevista o una cita ya que, muy posiblemente, esto puede llevarnos a una venta inmediata.

Para desarrollar el procedimiento de la forma más rentable, hay que monitorizar y evaluar cuidadosamente el programa y hacerlo de forma periódica. Hay que determinar qué anuncios, o qué publicidad por correo directo, o por email, parecen atraer más interés. Hay que comprobar qué publicaciones generan más posibles compradores, y monitorizar el número de nuevos clientes, a partir de las peticiones de información. Cuando hagamos balance, tenemos que determinar, por una parte, el coste real de cada nuevo cliente que se obtiene mediante solicitud de información, y comparar, por otra parte, lo que nos ha costado la campaña con las cifras estimadas de nuevos negocios conseguidas.

8.5.2. Publicidad de intercambio

Para recortar costes, muchos hoteles han buscado alternativas, como intercambiar bienes y servicios, o compartir gastos de publicidad, con otros clientes y proveedores. Este tipo de publicidad es un acuerdo por el cual el hotel intercambia sus servicios (habitaciones, comida, bebida o el uso de otros servicios de los que dispone) por publicidad (en periódicos, revistas, espacios exteriores, anuncios en radio y televisión, etc.). Estos acuerdos también se conocen como *publicidad recíproca* o *comercial* y pueden merecer la pena, mientras el hotel comprenda totalmente el procedimiento que esté utilizando en cada caso.

El hotel debe darse cuenta de que este tipo de publicidad no es gratis, ya que representa un coste real, y debe presupuestarse para que se muestre en nuestra cuenta de explotación de la misma manera que con los costes de la publicidad impresa. Tanto si se paga en metálico, como en intercambio de servicios, la campaña publicitaria debe estar dirigida a mercados objetivo. Si se intenta crear un negocio con el potencial segmento de eventos, por ejemplo, un intercambio comercial del tipo que estamos definiendo aquí, con un especialista en publicidad en grandes monopostes en

autovías de la ciudad donde está el hotel, no parece que fuese a ser un dinero bien gastado, a no ser que estuviese segmentada a su vez, y enfocada a bodas y banquetes, por ejemplo.

La publicidad comercial de intercambio ofrece algunas ventajas reales a los hoteles que celebran eventos, y sus posibilidades deben investigarse bien para cada caso. Al igual que con cualquier estrategia publicitaria, hay variables que deben tenerse en cuenta, y líneas maestras que deberemos incluir en los procedimientos a seguir, para sacar el máximo beneficio a este tipo de intercambios.

El uso y seguimiento adecuado de la publicidad comercial de intercambio nos obliga a mantener un volumen creciente de información y datos, pero por otra parte nos permite tener la oportunidad de establecer relaciones con medios de comunicación, a los que muy posiblemente no podríamos acceder de otra forma. No hay que olvidar que el hotel, por su propia filosofía y definición dentro del mundo de los servicios, está en una posición muy fácil para tener detalles con clientes importantes de los medios, o con invitados suyos. En el análisis final, la publicidad comercial de intercambio puede ser mutuamente beneficiosa, si se negocian acuerdos justos e interesantes para las partes implicadas.

8.5.3. Cooperación en publicidad y alianzas estratégicas

Ofrece un modelo más de ahorrar en costes publicitarios. En un acuerdo cooperativo, varios establecimientos –o un establecimiento y varias entidades relacionadas, como una oficina de turismo, una aerolínea, una empresa de alquiler de coches o atracciones locales– se anuncian juntos para ahorrar en costes y maximizar resultados.

Puede usarse como promoción única en una campaña que hable de los servicios y atracciones disponibles en la zona, región o comunidad del hotel. Este tipo de publicidad proporciona a los organizadores de eventos más información y nuevas opciones, y puede resultar beneficiosa para el hotel. Incluso podría usarse para el caso de un hotel que tuviera instalaciones limitadas para eventos, ya que se podría anunciar con un hotel que sí ofrezca todos los servicios de un evento, ofreciendo sus habitaciones para alojar al exceso de personas que pudiera generar el evento.

Las alianzas estratégicas son otra forma de acuerdo cooperativo, ya que son relaciones entre partes independientes, que acuerdan cooperar en publicidad, pero mantienen sus identidades separadas. Un ejemplo común son varios hoteles que combinan sus fuerzas para ofrecer un único punto de venta para competir con otras ciudades.

Los miembros de una alianza de este tipo deben ver sus esfuerzos como un modo de hacer que sus recursos sean conocidos por aquellos organizadores de eventos que pueden no haber considerado esa opción como una alternativa razonable. Una alianza estratégica también permite a los hoteles individuales que su dinero para publicidad llegue más lejos, ya que con su participación pueden alcanzar máxima publicidad al menor precio, lo que de alguna manera les permite ahorrar dinero para sus propias campañas promocionales en sus mercados objetivo.

8.5.4. Agencias de publicidad

En pequeños establecimientos la función del director comercial suele ser realizada por el director del hotel; mientras que en grandes establecimientos o cadenas hoteleras, puede tenerse un departamento completo que incluya creativos y publicidad. Un hotel que tenga su propio departamento de publicidad debe hacer un esfuerzo extra para crear publicidad que tenga que ver solo con el mercado de eventos, ya que se requiere una alta especialización.

Los esfuerzos que tengamos que hacer en este campo pueden ser complementados por una agencia publicitaria externa. Una agencia adecuadamente utilizada añade especialistas a la fuerza de trabajo de cualquier departamento publicitario propio. Incluso los hoteles más pequeños pueden permitirse un acuerdo con empresas publicitarias menores, ya que de hecho, es difícil trabajar sin alguna. Las agencias publicitarias no son un sustituto de la campaña de ventas de cada hotel, pero tienen la capacidad y los recursos para apoyar al departamento comercial, preparando el material promocional más adecuado.

Estas agencias ofrecen una gama completa de servicios, desde el diseño más creativo hasta la producción del propio material y su colocación en los medios más adecuados. También facilitan investigación y asistencia en la planificación de campañas publicitarias. Dependiendo del acuerdo al que se llegue, la comisión de la agencia puede ser pagada por los medios en los que se coloca el anuncio, y el hotel paga por el espacio impreso, o el tiempo en el aire y la producción.

Los *servicios de compra de medios* compran espacio para el material promocional presentado, no suelen producir materiales, pero pueden ser útiles en colocar la publicidad creada por el departamento publicitario del hotel y es conveniente utilizarlos, ya que se saca más provecho al dinero invertido, porque son especialistas en hacer ese trabajo.

Los hoteles que se centran en eventos saben que utilizar agencias publicitarias les resulta rentable, siempre que las dos partes estén completamente de acuerdo con la dirección de la campaña publicitaria a poner en marcha, puesto que el establecimiento está más familiarizado con sus puntos fuertes que una agencia externa. El hotel debe comunicar su posicionamiento y objetivos al representante o interlocutor válido de la agencia, para asegurar que la publicidad cree la imagen que el establecimiento desea proyectar, y que se dirige a su mercado/s objetivo. Una agencia que trabaje bien ofrecerá una visión objetiva y experimentada de cada campaña promocional.

8.6. Relaciones públicas y publicidad

La publicidad, emparejada con las relaciones públicas, puede formar una combinación más potente todavía, para llegar a los que organizan eventos. Podemos decir que las relaciones públicas constituyen un amplio concepto que incluye una serie de métodos para comunicar información favorable, siendo su propósito crear una imagen positiva del establecimiento.

Del mismo modo que con la publicidad, debe planificarse la política de relaciones públicas a desarrollar y, sobre todo, formar al personal para ponerlas en práctica de

manera adecuada. Aunque todos y cada uno de los empleados del hotel desempeñan un rol particular en desarrollar y mantener una imagen positiva del establecimiento, es esencial que las tareas de relaciones públicas a desarrollar para el mismo se hagan de forma profesional y planificada.

En los pequeños hoteles es más difícil llevar a cabo estas tareas de forma específica. Se puede asignar una parte de una jornada de una persona a esas tareas o trabajar con una empresa externa de relaciones públicas. En cualquier caso, se recurrirá a empresas o personal de relaciones públicas para ejecutar una serie de tareas:

- Actuar como portavoz del hotel
- Contactar con los medios
- Mantener el contacto con antiguos clientes
- Asegurarse de que las opiniones vertidas en la red por clientes que han visitado el hotel son positivas
- Otras a definir por cada establecimiento

Una de las responsabilidades más importantes del personal de relaciones públicas es tratar con los medios de comunicación para conseguir promoción y publicidad favorable para el establecimiento. Debemos entender como publicidad favorable o promoción la que se consigue de forma gratuita para el hotel, tanto en periódicos, como en radio o revistas. Cuando el hotel se anuncia, paga por el tiempo de emisión y controla lo que se dice sobre el mismo y sus servicios, pero muchos lectores u oyentes pueden sentir que esa publicidad es pagada, y no les va a generar un fuerte compromiso. Sin embargo, cuando la publicidad viene de una tercera parte que se considera imparcial, acaba otorgando gran credibilidad al establecimiento, sea quien sea el que escuche o atienda al mensaje.

Actualmente hay muchas oportunidades de generar buenas noticias de nuestro hotel, y que sean de interés para los organizadores de eventos. Algunas simplemente ocurren, como por ejemplo el que una persona que haya alcanzado cierta fama, se aloje en el hotel, o que el hotel haya ganado un premio a nivel de calidad, cuando una revista comercial escribe una historia sobre una zona particular del hotel, etc. La mayoría, sin embargo, se crean: el hotel patrocina un festival, organiza fiestas temáticas innovadoras o financia una acción sobre responsabilidad social, con la participación de su personal en asuntos de la comunidad.

Las revistas sobre eventos están siempre atentas a las historias de interés, que puedan captar la atención de quienes organizan eventos. Las técnicas, informes o nuevos métodos innovadores sobre eventos, utilizados para prestar servicio a reuniones que hayan alcanzado un especial éxito o notoriedad, los programas de restauración que supongan un impacto en el mundo de los eventos, la apertura de nuevas instalaciones o cambios en el personal son aspectos perfectamente utilizables para estos fines.

Hay que marcar en nuestro hotel la tarea de hacer fotografías de eventos, cuando se estén llevando a cabo, y así tener nuestro propio *clipping*. Las revistas de eventos siempre nos pedirán esas fotografías para resaltar cualquier comunicación que les queramos hacer llegar. Además, la organización que patrocina el evento puede utilizar esas fotografías para sus propias campañas publicitarias, consiguiendo más impactos para el hotel. Tendremos que procurar que en esas fotos aparezca el logo del hotel, por

lo que deberemos asegurarnos de que, si se usan atriles, tanto de sobremesa como de pie, lo lleven incorporado en su parte frontal, y en el caso de que esto no se pueda conseguir, procurar sacar un fondo de foto que sea identificable con el hotel.

Los directores de las revistas comerciales dirigidas al mundo de los eventos son quienes toman las decisiones sobre los temas de los artículos y sobre cuándo se publicarán. Estas personas deben estar en nuestra lista de correo para enviarles nuestro material publicitario, bien sean comunicados de prensa, boletines informativos, cartas personales, invitaciones, etc., al igual que los editores de periódicos de los diferentes mercados objetivo que tenga el hotel, incluidos periódicos online como Hosteltur.com y Nexotur.com.

Los editores consideran que para publicar las noticias que vayamos a enviar relacionadas con nuestro establecimiento, deben cumplir los cuatro requisitos siguientes:

1. Interés editorial
2. Actualidad
3. Adecuada redacción de textos
4. Fotografías de calidad

CUADRO 8.4.
Revistas donde anunciarse y sitios web de interés

Revistas

Eventos Magazine	*Expone*
Meet-In	*Professional Events*
Spain for Events	*Directivos y Empresas*
Conexo	*Business Review (Harward Deusto)*
Directorio CB y Palacios de Congresos	*Farmaeventus*
TravelManager	*Capítulo Ibérico ICCA*
Hosteltur (Directorio Congresos)	*Economía 3*
Spain Business Travel Magazine	*Forum: Información Médica*
Farmaespaña	*Business MAD*

Sitios web de interés

www.eventoplus.com	www.scb.es
www.evento.es	www.opcspain.org
http://eventox.com	www.editur.com
www.revistaturismo.net	www.ipmark.com
www.gestionaeventos.com	www.eventus21.com
www.exclusiveevents.es	www.hosteltur.com
www.eventojobs.net	www.iccaworld.com
www.meet-in.es	www.efapco.eu
www.forumbusinesstravel.es	www.iapco.org
www.eibtm.com	www.uia.org
www.imex-frankfurt.com	www.viajesiberia.es
www.nexobusiness.com	www.international-confex.com
www.mpi-spain.org	www.btc.it
www.clubdecreativos.com	www.aspec.net
www.aeese.org	

El listado mostrado en el cuadro anterior pretende ser simplemente orientativo, y puede servir de base para que cualquier establecimiento diseñe sus políticas al respecto.

Existen dos formas de enviar la información del hotel a los medios: artículos terminados y comunicados de prensa. Es habitual que los hoteles envíen comunicados de prensa sobre eventos de importancia. Las conferencias de prensa suelen ser impresas en papel con el logo y el nombre del hotel, la dirección, el número de teléfono y la página Web, e incluyen información básica (hora, lugar y otros detalles pertinentes) y el nombre de una persona del hotel como contacto. Los comunicados de prensa deben ser siempre enviados mucho antes de una fecha límite, pero es importante señalar que no hay garantía de que el material vaya a ser publicado, o que será finalmente presentado, tal y como se escribió por nuestra parte, ya que no se paga por el espacio publicitario, y por lo tanto, no se tiene control sobre el contenido editorial, o la presentación.

Para asegurar la máxima cobertura posible, tenemos que planificar el envío de nuestros comunicados de prensa, y ya que están dirigidos a organizadores de eventos, hay que considerar los eventos, y cambios de personal, que probablemente les hagan pensar más en el establecimiento. La puesta en marcha de un nuevo sistema audiovisual de última generación, por ejemplo, es de interés y probablemente se publique. Al igual que las noticias de expansiones (de nuevo, hay que pensar en cómo atraer a los organizadores –hay que presentar una ventaja competitiva–), cambios de personal sobre todo si el nuevo miembro de la plantilla es conocido en el campo de los eventos, o de la restauración, y eventos especiales celebrados en el hotel. La ejecución innovadora de un acto, por ejemplo, atraerá a otros organizadores de eventos.

Los hoteles que hayan planificado tanto una estrategia publicitaria como las relaciones públicas a llevar a cabo, habrán preparado un kit de prensa, tanto para presentar el establecimiento a los medios informativos, como para proporcionar información de apoyo. Los kits de prensa se preparan con una página de introducción con información del hotel, folletos, biografías de miembros clave del personal, y, cuando estén disponibles, recortes de prensa anteriores. Los kits de prensa deben actualizarse y estar dirigidos a cada uno de los segmentos de mercado con los que queramos trabajar en el hotel. Por ejemplo, un kit de prensa para revistas de eventos contendrá diferente material que uno que esté dirigido a escritores de libros de viajes.

Un buen plan de relaciones públicas y publicidad no solo debe pretender que el nombre del hotel esté en los medios. Para ser efectivo, el plan debe integrarse en la estrategia global de marketing del hotel, dirigido a segmentos de mercado específicos, y estar programado para que coincida con la temporada baja del establecimiento, si ese es el caso. Debe estar planificado no solo para mostrar lo mejor del hotel, sino también para mostrar su compromiso con los clientes, contratando al personal más capacitado, ofreciendo instalaciones de primera clase y participando generosamente en la comunidad donde está ubicado.

IV

Proceso de la organización de eventos

9
Negociación de contratos

En el mercado actual los hoteles deben tratar sus reservas en función de la máxima rentabilidad que se estime que les pueda proporcionar cada una de ellas. La tendencia del crecimiento de las reservas individuales y de los mercados de ocio, que están dispuestos a pagar mayores tarifas que el segmento de eventos, obliga a los hoteles a ser más estrictos con respecto a los precios de esas habitaciones y a las negociaciones de los contratos de eventos.

Quienes gestionan hoteles saben que su relación con los organizadores de eventos sigue siendo igual o incluso más importante que antes. El gestor hotelero debe ser precavido en la gestión del Revenue Management, ya que subir mucho los precios de venta solo porque la demanda es alta puede producir ingresos a corto plazo, pero puede afectar de manera adversa a futuros negocios.

Los hoteleros deben negociar contratos que proporcionen óptimos beneficios, tanto al establecimiento como para el organizador de eventos. En este capítulo, se verá cómo se negocian para asegurar que todo se desarrolle con respecto a lo previsto en cada evento, junto con la inclusión de textos recomendados para cláusulas específicas, que puede usar el hotel en sus correspondientes acuerdos.

9.1. Pasos previos a la negociación

Una negociación implica que dos o más partes se reúnen para alcanzar un acuerdo con el que conseguir un mutuo beneficio. Este proceso debe ser visto como una asociación amistosa para resolver problemas, no como una situación no deseable o incómoda. El proceso de negociación debe acabar en una situación beneficiosa tanto para el establecimiento como para el organizador del evento, si se gestiona correctamente.

El primer paso es la preparación previa que se consigue mediante la recogida de información. El conocimiento es poder y las buenas capacidades negociadoras comienzan con el estudio de tres áreas clave: el producto, la competencia y el cliente potencial.

El conocimiento del producto se inicia estudiando los datos históricos del hotel. Es casi imposible vender de forma efectiva el hotel, como el más adecuado para satisfacer las necesidades del cliente, si no se tiene un conocimiento exhaustivo del mismo y sus posibilidades, así como de todo su personal, sus capacidades y su motivación.

Además de conocer las características del establecimiento, se debe tener lo más definido posible cuándo necesita el hotel tener reservas con grupos, la mezcla óptima de clientes, qué se quiere conseguir cada mes y los precios medios para cada segmento de mercado.

La posición de negociación de los organizadores de eventos variará dependiendo del volumen de reservas del hotel para ese periodo, que puede dividirse en las tres categorías siguientes:

1. Temporada Alta, donde la demanda es más alta de lo habitual y pueden cobrarse los precios más altos
2. Temporada Baja, cuando se registra históricamente la menor demanda. Se ofrecen precios reducidos a los organizadores de eventos, para atraer negocios
3. Temporada Media, en la que el hotel todavía tiene volumen de habitaciones disponibles, y puede cobrarse un precio medio-alto. Este periodo es donde muchos establecimientos concentran sus campañas comerciales y de marketing

Para realizar la tarea de vender de forma relativamente satisfactoria, se debe saber tanto sobre los productos de la competencia, como sobre los propios. Cuando se negocia con un organizador de eventos, hay que hacer énfasis en las fortalezas de nuestro hotel, con respecto a los puntos débiles que sean conocidos, de nuestra competencia.

En los primeros contactos que se establecen, hay varios factores clave a considerar cuando se evalúa la postura del potencial cliente, o de su organizador de eventos.

- *Presupuesto*. El conocimiento del último presupuesto anterior, en su caso, ayudará a situarnos. Conocer datos sobre el actual presupuesto que maneje el organizador de eventos da una indicación de cuánto estará dispuesto a gastar y si el precio puede llegar a ser un factor decisivo.
- *Propósito del evento*. Cada cliente, o su organizador, quiere conseguir algo diferente en cada evento. Deberemos ser capaces de averiguar esta información, para poder entender mejor a nuestro interlocutor y cómo deberemos atenderle. En el caso de que haya dos figuras el cliente y su organizador de eventos, deberemos tener especial atención en este punto para asegurarnos de que estamos entendiendo el verdadero propósito que quieren conseguir con el evento. Cada establecimiento tiene también su atractivo y, en ese momento, debe saber vender su situación y sus circunstancias.
- *Fechas*. Necesitaremos conocer para cuándo está programado el evento y cómo es de flexible el grupo con respecto a las posibles fechas. Saber si el cliente tiene prevista otra alternativa en la que podría celebrar el evento puede ser muy interesante para poder atenderle si estamos completos en su primera opción.

Así mismo, es vital saber si la cercana competencia tiene disponibilidad para las fechas previstas. Estas son respuestas que, siempre que se pueda, deberemos saber de antemano, puesto que siempre se negocia desde una posición de fuerza cuando se sabe que la competencia no tiene disponibles las fechas deseadas por un grupo.

CUADRO 9.1.
Ejemplo de solicitud de evento

Cliente:____________________ Nombre del Grupo/Evento: ________________________

Fechas Previstas de Realización: ____________________________
Nº de Asistentes Previstos: ________________________________

Tipo de Habitaciones Necesarias	Cantidad
Dobles	
Dobles/uso	
Individuales	
Suites	

Servicio de Comidas	Nº de Personas
Desayuno	
Comida	
Cena	
Cocteles	
Aperitivos	
Coffee Break	

Entrarán con: Saldrán con:

Salones	Capacidad
Nº de Salas	

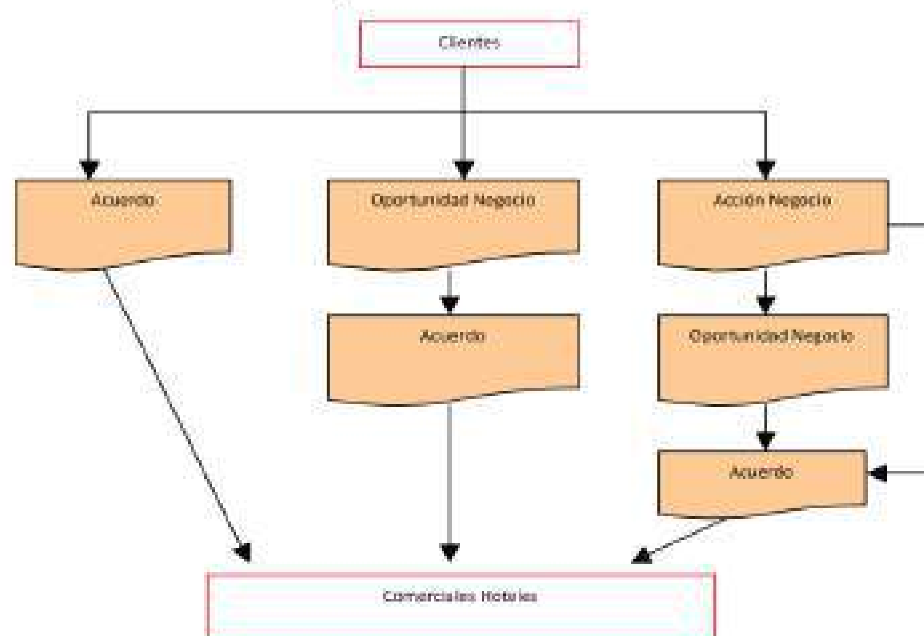
Servicios complementarios:
____
____

9.1.1. Búsqueda y seguimiento de puntos clave

El comercial deberá tener siempre en mente cuáles son las mayores preocupaciones del organizador de eventos y cuáles son los factores clave para que elija nuestro establecimiento. En las conversaciones que se mantengan dentro de nuestra disponibilidad de servicios especiales pueden aparecer: reforzar con personal adicional el mostrador a la llegada, reforzar la caja a la salida, habilitar un procedimiento de facturación rápida, comidas especiales y otros.

Recordaremos aquellos aspectos más importantes que vayan saliendo en la negociación y que indican al comercial dónde hay que hacer énfasis, a la vez que nos dan pistas sobre la importancia que el precio puede llegar a tener. Obviamente, los organizadores que mencionen trato VIP para sus delegados y otros servicios adicionales como necesarios para venir a nuestro hotel, opondrán menor resistencia al precio.

CUADRO 9.2.
Flujo comercial de los acuerdos



9.1.2. Problemas anteriores

Es interesante que, si el grupo se reúne periódicamente, el comercial haga aflorar en la negociación anteriores problemas que haya podido tener el organizador de eventos, en nuestro establecimiento o en otros. Habrá que saber hacer preguntas que nos ayuden a recordarle qué problemas tuvo en otro establecimiento.

Si mencionan que la comida no gustó más de una vez, podremos sacar la conclusión de que el precio puede no ser tan importante, y habrá que hacer énfasis en adaptar tanto la calidad como la cantidad de la comida en el evento que vayamos a poner en marcha.

Cuando se negocia es esencial tener en cuenta el importe total al que van a ascender los servicios del evento. Las soluciones de compromiso son una parte de la negociación, pero debe venderse calidad, y ofrecer concesiones solo cuando sea absoluta-

mente necesario. Una negociación es un proceso de tira y afloja, donde el resultado final debe ser que ambas partes queden satisfechas.

El organizador puede desear un evento que se mantenga dentro de su presupuesto, y que los delegados asistentes queden satisfechos, a la vez que el hotel consigue un volumen de negocio interesante, y la oportunidad de tener otros más adelante.

9.2. Carta de acuerdo o contrato

Aunque el uso de contratos se ha vuelto habitual, la palabra *contrato* sigue asustando a potenciales clientes. Clientes que de buena gana llegarían a alcanzar un acuerdo formalizado con el hotel mediante una carta, se lo piensan más cuando aparece la palabra contrato. La mayor parte de quienes trabajan en empresas e instituciones no firmarán un contrato *sin asesoramiento legal*, pero sí firmarían una carta que enumere los términos de un acuerdo.

A efectos prácticos, una carta de acuerdo y un contrato funcionan de la misma manera siendo la única diferencia de carácter semántico. Nosotros recomendamos el uso de la palabra *acuerdo* para todos los eventos que se lleven a cabo en hoteles.

Los elementos esenciales de un contrato son:

- Un acuerdo que consiste en una oferta por una parte y una aceptación por la otra parte
- Una obligación, que debe consistir en alguna de las tres clases siguientes: la prestación de unos servicios, de hacer algo, o de no hacer algo, por una o más de las partes (por ejemplo, que no venga prensa, o que no salga ningún comentario de que en el hotel se está reuniendo ese grupo)
- Una valoración de los servicios, habitualmente expresada en términos económicos, pero que también puede ser realizada a través de una permuta, en la que no haya valoración económica, en la que se ofrece el servicio a cambio de otra cosa. (Por ejemplo, prestar un servicio a un famoso a cambio de publicidad o promoción)

Una carta, bien sea llamada acuerdo o contrato, debe incluir de forma clara todos los servicios y compromisos que se hayan alcanzado. Esto protege al cliente y a la vez al hotel pero también hace algo de extrema importancia, ya que se detallan todos los aspectos que deben ser tenidos en cuenta, para posteriormente ser atendidos por parte del hotel, y evitar que surjan malentendidos más adelante.

El conocimiento de antemano de las expectativas del cliente permite evitar que existan discrepancias entre lo que espera y el servicio realmente prestado, de manera que si el servicio dado se ajusta a las expectativas del cliente, percibirá que el servicio recibido es correcto, aunque el responsable o director de eventos del hotel puede verlo como una oportunidad para realizar negocios futuros.

Si en esa situación el responsable del hotel sabe anticiparse y ofrece alguna gratuidad, cortesía o algún servicio no pactado sin cargo, el cliente se verá sorprendido y su percepción de la calidad será superior a sus expectativas iniciales, por lo que es probable que, si el cliente vuelve a necesitar un lugar para realizar un evento, se acuerde

primero del establecimiento en el que se sintió bien tratado. Está estudiado que si se regala algo al cliente finalmente se acaba vendiendo mucho más.

Debe redactarse con párrafos por separado donde cada punto esté tratado de forma clara y documentada. Nada debe dejarse a modo de acuerdo verbal porque perfectamente podría pasar que las personas que negociaron el acuerdo puedan no ser las mismas que representen, en el momento del evento, tanto al hotel como al propio cliente. En cualquier caso, la memoria falla en todas las personas y la norma debe ser que todo se incluya por escrito. Esto eliminará muchos malentendidos a la hora de arreglar las cuentas, e incluso evitará fallos durante el servicio del propio evento.

También es práctico por parte del comercial del hotel contactar con un hotel que sepamos que haya sido utilizado con anterioridad por el mismo grupo en cuestión. Esta información puede ser de gran utilidad para las negociaciones que tengamos que llevar a cabo, y deberá manejarse con mucho cuidado.

Este tipo de cooperación es habitual entre hoteles, si se han establecido previamente unas relaciones, que así lo permitan, bien sea a nivel personal, empresarial, gremial o dentro de normas internas de una asociación empresarial. Estas conversaciones entre hoteles no solo pondrán en alerta al establecimiento ante posibles dificultades con un grupo, sino que también mantienen al hotel al corriente de las prácticas y tendencias que se dan en la actualidad dentro del mundo de los hoteles. Debe ejercerse cierta discreción para no hacer pesquisas en un hotel, bien sea independiente o de cadena, que esté en disposición de pujar, a última hora, por ese evento. En cualquier caso, si a nivel comercial tratamos con habilidad y cuidado esta información, conocer en qué hoteles ha estado el grupo en años anteriores puede ser tan valioso como útil.

Antes de ofrecer una carta de acuerdo, muchos hoteles envían una carta de propuesta al cliente, o a su organizador de eventos. Las cartas de propuesta suelen seguir un formato estándar, incluyendo prácticamente la misma información de la posterior carta de acuerdo/contrato, pero no suelen ser tan detalladas. Hay que recordar que la propuesta escrita es un documento de venta y debe presentar las características y ventajas clave del establecimiento. Junto con la carta de propuesta, hay que incluir folletos de eventos, hojas informativas, cartas de felicitación de anteriores grupos que sean significativas para ese organizador, y otros materiales promocionales que se crean convenientes.

La conclusión de la carta de propuesta debe incluir siempre una petición al cliente potencial para que se decida y tome la iniciativa lo más pronto posible. Hay que asegurarse de establecer en el procedimiento para este seguimiento una fecha límite para cada carta de propuesta que se haya enviado. De esta forma, en la negociación, se presiona de una manera sutil al cliente, haciéndole ver que el establecimiento tiene más eventos posibles que puede organizar, el cliente puede percibir como un bien escaso la realización de su evento, y que si no lo contrata cuanto antes, puede quedarse sin lugar donde realizarlo de forma adecuada.

Habitualmente, una propuesta tiene su origen en una visita técnica realizada al establecimiento o en una petición que nos haya hecho un organizador de eventos (véase el cuadro 9.1). Este documento incluye las fechas previstas, número de habitaciones solicitadas y salones para eventos que el grupo estime que vaya a usar, y el historial de eventos de ese grupo.

Como los organizadores de eventos envían una petición a varios hoteles a la vez, la respuesta debe ser rápida por parte del establecimiento, puesto que esperan recibir información sobre la disponibilidad y los precios, un día o dos después del envío de su solicitud. Un retraso en este apartado crearía una mala imagen sobre la organización interna del hotel y nos generaría mala reputación.

Si el grupo acepta el presupuesto, enviaremos una carta de acuerdo junto con una nota de agradecimiento. Es habitual que esta carta se envíe por duplicado y solicitar que sea firmada por un responsable y devuelta. En el Derecho español, para que un contrato sea legalmente válido y vinculante, además de la firma, constará la fecha y el lugar, junto con el contenido económico del acuerdo/contrato. Como ya se explicó, esto constituye un contrato legal mediante el cual ambas partes han acordado los términos en los que se tiene que desarrollar la totalidad del evento y sus distintas partes. Una alternativa al método de la copia duplicada, que se utiliza para agilizar los trámite, puede ser un correo electrónico.

A continuación se enumera todo lo que debe incluir la carta, que se redactará con cuidado, ya que eso ayuda a ambas partes a ejecutar un evento con el pretendido éxito, y a evitar malentendidos, indicando de forma clara lo que debe hacerse, por quién, y a qué precio. Lo que no esté incluido en la carta no formará parte del acuerdo.

9.2.1. Nombres del cliente y del hotel

Hay que nombrar a las dos partes habituales del acuerdo. Tanto la empresa, institución u organización del evento contratante como el hotel deben estar claramente identificados, junto con la intención de elegir el hotel como sede. El evento debe identificarse por nombre o cualquier otra designación que sea clara e inequívoca. En el caso de que, excepcionalmente, haya otros proveedores que por su importancia en el evento deban ser incluidos, así se deberá reflejar, y tener en cuenta a los oportunos efectos.

9.2.2. Fechas oficiales

Se deben indicar las fechas exactas en las que celebrará o llevará a cabo el evento, llamadas *fechas oficiales*. Es aconsejable señalar también las fechas de llegada y salida previstas del hotel. En este apartado es muy importante recalcar no solo la fecha, sino que también debe especificarse la hora en la que se prevé la llegada o la salida masiva. En caso de que haya varios días de llegada y varios de salida, estos datos cobran todavía mayor importancia. Esto protege al hotel para que no se ocupen habitaciones fuera de la hora límite que se haya previsto y si así ocurre, se pueda actuar en consecuencia.

9.2.3. Cantidad y características de las habitaciones

Especificar el número de habitaciones que se van a requerir, desglosándolo en las diferentes opciones que tenga cada hotel, como pueden ser: suites, junior suites, individua-

les, dobles con dos camas, dobles con cama de matrimonio, etc. A veces un cliente querrá una ubicación específica para sus habitaciones. Si se accede a ello, hay que especificar el número de cada habitación o sus características, vista bosque o vista mar en su caso, bien sea en un ala del hotel, en una planta del edificio o en diferentes edificios en su caso.

También hay que incluir una fecha límite para que las habitaciones reservadas se consideren en firme. Los asistentes que hagan sus reservas después de esa fecha no tendrán garantizada habitación, ni el precio acordado inicialmente. Una cláusula que podría usar en el contrato para recoger este apartado puede decir:

> Se establece una fecha límite de treinta días antes del inicio del evento, que será el XX de XXXXX de 20XX. Después de esta fecha, cualquiera de las habitaciones no ocupadas se pondrá a disposición del público en general y se continuarán aceptando reservas del grupo en función de la disponibilidad de habitaciones y tarifas que pueda tener el hotel.

Se deben indicar las opciones por las que se permiten realizar las reservas de habitaciones: bien sea por correo postal o electrónico, usando un formulario diseñado por el hotel para ese evento, mediante un listado de clientes facilitado por el organizador, a través de alguna agencia de viajes o intermediario, por teléfono o en la página web del hotel.

9.2.4. Precios

Debemos informar de manera clara de los precios de cada tipo de habitación y salones del evento. Si se acuerda un rango, hay que enumerar los precios, desde el más alto al más bajo. Si las habitaciones tienen precios diferentes según la zona del hotel, es muy recomendable indicar estos precios por separado. Cuando se enumeren las tarifas de las suites, hay que asegurarse de señalar qué incluye cada suite en el caso de que haya varios tipos.

9.2.5. Previsión de cuándo se realizarán las entradas y salidas de habitaciones

Es importante saber cuándo llegan los clientes. Si se están reteniendo 400 habitaciones es poco probable que todos los ocupantes lleguen el mismo día. Se debe crear un diagrama de flujo para reservar las habitaciones de conformidad con el acuerdo, y que no se nos genere ningún problema. El acuerdo puede requerir 80 habitaciones para un domingo, 25 habitaciones para el siguiente lunes y 50 para el martes, o viceversa, y en cada caso es aconsejable indicar la división prevista de habitaciones en individuales, dobles, con cama de matrimonio y suites. Puede que las fechas de llegada sean más fáciles de asegurar que las de salida, pero estas últimas también son de gran importancia para los planes del hotel.

9.2.6. Habitaciones gratis o con precios especiales

Se considera una práctica habitual el que los hoteles faciliten algunas habitaciones gratis, dependiendo de cada evento. Dentro de este contexto, un hotel puede ser más generoso si el evento se programa durante un periodo de baja ocupación de la semana, o de la temporada. Un establecimiento que alcance buenos índices de ocupación estará menos dispuesto a hacer este tipo de concesiones que uno que tenga los índices de ocupación más bajos, sobre todo si se compara con su propio presupuesto interno.

En España, podemos entender que una regla habitual a este respecto, que es ofrecer una habitación gratuita por cada veinte de pago, pero independientemente de la fórmula empleada para concretar las habitaciones gratuitas que se conceden a cada grupo, ésta debe explicarse claramente en cada caso. Si se cobra por las salas de reuniones, deben especificarse las salas y los precios. En el caso de que el grupo utilice pocas habitaciones, siempre se facturan cargos por las salas de reuniones.

Un hotel y un cliente también pueden acordar un número de habitaciones con precio reducido. Esto se hace para miembros de la plantilla del cliente o del organizador del evento, invitados que tengan que intervenir en actos y que la organización deba correr con los costes y otros compromisos del organizador. Todo esto está sujeto a negociación y no puede darse por hecho por ninguna de las partes, aunque ya se hayan atendido con anterioridad eventos similares con esos clientes, y en su día se concretase un número de habitaciones gratis o a precio reducido, para grupos atendidos en otras fechas.

Una cláusula de un acuerdo/contrato sobre habitaciones gratuitas que se puede utilizar sería:

> Estaremos encantados de suministrar una habitación gratuita por cada veinte habitaciones de pago. El número total de estas habitaciones es acumulativo y se concretará antes de la llegada.

9.2.7. Salas y salones

Los organizadores de eventos con experiencia quieren bloquear todos los espacios que tenga el hotel –tanto salones como habitaciones– o los que pretenda utilizar inicialmente para su evento, hasta que haya confirmado el programa y el número total de asistentes. Si aceptamos estas condiciones, nos va a producir otros nuevos problemas. Baste con imaginar el siguiente escenario: si el evento es en un futuro lejano, y si finalmente no se ocupa todo el hotel, ese mismo espacio se podría utilizar para otros nuevos eventos que se puedan producir antes de esa fecha.

Aunque los eventos más atractivos para un hotel son los grandes, la mayoría de ellos no llenan el hotel, incluso en algunas ocasiones, habrá varios a la vez. Un segundo e incluso un tercer evento simultáneo en el hotel representan unos ingresos importantes, sin olvidar que debemos también continuar atendiendo a nuestros clientes habituales, que no deberemos dejar que entren en conflicto con los de los eventos.

Cuántas habitaciones, salas y salones debemos bloquear para cada evento es un punto importante a negociar con el correspondiente cliente. Nos encontraremos con

establecimientos pequeños o medianos, donde es razonable pensar que todas las habitaciones pudieran ser utilizadas para un evento que fuese a atenderse en exclusiva.

También debe fijarse una fecha para la que el programa se complete y que el espacio de salas y salones no usados pueda ser liberado. Si se accede a bloquear habitaciones sin una opción o fecha de liberación, más adelante se puede ser incapaz de usarlas o asignarlas para atender otros eventos o banquetes, porque haya pasado la oportunidad y esos potenciales clientes hayan acabado reservando en otro establecimiento.

Para evitar problemas que se han tenido en anteriores ocasiones, muchos organizadores de eventos prefieren que se nombren las salas de reuniones que se van a utilizar, de forma concreta, en el contrato. Esto limita la flexibilidad de los hoteleros, por lo que a ser posible, hay que evitar nombrar de forma específica las salas o salones de actos del hotel, a la hora de redactar cualquier carta, acuerdo o contrato, e incluir una cláusula que indique cómo y cuándo puede liberarse el espacio para eventos.

Para atender este apartado, por ejemplo, se podrá usar en el acuerdo/contrato un párrafo que diga:

> Hemos reservado salones para actos en base a los requisitos descritos. El grupo proporcionará el programa final al hotel, seis meses, (o el periodo establecido para el caso concreto) antes del evento. En esa fecha, todo el espacio que no se vaya a utilizar dejará de estar reservado. Los nombres específicos de los salones se le proporcionarán cuando el programa definitivo se vaya a imprimir.

Esto nos permite por una parte, tener tiempo para establecer correctamente las cifras de asistencia prevista, tanto de habitaciones como de salones y por otra, una adecuada gestión de nuestros recursos, con respecto al propio evento y a otros que pudieran reservarse en las mismas fechas u otras cercanas.

En este apartado de cosas, otra consideración a tener en cuenta es la proporción que deberemos guardar entre habitaciones y salones del hotel a la hora de reservar un evento, ya que deberemos mantener un cierto número de habitaciones para nuestros clientes habituales, puesto que lo normal es que sean una parte más de la demanda total de habitaciones del hotel.

Hay grupos que reservan con mucho adelanto, por lo que para incentivarlos, los hoteles ofrecen generalmente tarifas por habitación, más bajas de lo normal, si se garantiza un cierto número de habitaciones. El ciclo de reserva para los clientes individuales es mucho más corto, una semana o dos y pagan precios más altos. Según la demanda que tenga el establecimiento, la disponibilidad previa de habitaciones para grupos cambia de un día para otro, durante todos los días del año.

9.2.8. Salones para exposiciones o ferias

Si se cobra por la sala de exposiciones o el espacio que se vaya a dedicar a la feria, hay que decirlo claramente y determinar qué se incluye en el precio. Los elementos a ser considerados como variables son las horas que la exposición o feria vaya a estar abierta, la electricidad que se usará, el aire acondicionado o la calefacción, la moqueta y el número de mesas y sillas que se vayan a necesitar. Hay que enumerar claramente lo que el hotel proporcionará y lo que debe contratarse con otros proveedores externos.

Con la intención de facilitar estos cargos, algunos hoteles cobran en función del número de stands vendidos por la entidad organizadora a los expositores. El cargo suele ser una tasa diaria por stand para todo el evento, incluyendo días de montaje, desmontaje y limpieza. Sin embargo, esto vincula los ingresos que percibe el hotel por el alquiler a la habilidad del correspondiente gestor del evento o de la feria para atraer expositores, por lo que otros hoteles prefieren cobrar una tarifa fija.

En el siguiente cuadro, se ofrece un ejemplo de lo que un organizador de eventos tiene en cuenta y valora a la hora de realizar una visita técnica a un hotel. Deberemos contar con su punto de vista, para estar lo mejor preparados posible, y ser evaluados adecuadamente.

CUADRO 9.3.
Ejemplo de check list para visitas técnicas

Fecha de Inspección del hotel ____________ Realizada por ____________________

REUNIÓN
Grupo ____
Dirección ____
Ciudad ______________ Provincia ____________________ Código Postal __________
Teléfono ______________________

Nombre del evento ___________________________________
¿Tipo de reunión?

- ☐ Convención
- ☐ Conferencia/Seminario
- ☐ Profesional/Negocios
- ☐ Particular
- ☐ Entidad sin ánimo de lucro
- ☐ ONG
- ☐ Institución de la administración
- ☐ Feria Comercial
- ☐ Evento Especial
- ☐ Otro ____

Fecha(s) de la Reunión, incluyendo Día(s) ________________________
¿Fecha(s) flexibles? ☐ Sí ☐ No
En caso afirmativo, fecha(s) alternativa(s) ________________________

Organizador de la Reunión ______________________________
Empresa Organizadora (si no fuera del propio grupo) ____________________
Dirección del Organizador (si no fuera el del propio grupo) ____________________
Ciudad ____________ Provincia ____________ Código Postal __________ Teléfono del Organizador ______________
Fax del Organizador ______________________________
E-mail del Organizador ______________________________

HOTEL

Nombre del Hotel ______________________________________
Dirección ____________________ Ciudad ____________________ Provincia ______________
Código Postal ________ Teléfono ______________________
Fax ______________________ Nombre/Título del Contacto en el hotel ______________________
Teléfono Directo del Contacto ____________________ Fax ______________________________
Dirección del Sitio Web del hotel ______________________________

Distancia del aeropuerto al Hotel ______________ ¿Transporte gratuito? ☐ Sí ☐ No Tarifa de Taxi Aproximada ____________

¿Tipo de Hotel?

- ☐ Resort
- ☐ Urbano, en el centro de la ciudad
- ☐ Aeropuerto
- ☐ Urbano, alejado del centro
- ☐ Palacio de Conferencias

☐ Centro de Convenciones
☐ Establecimiento solo con restaurantes/Comidas en general
☐ Otro____

Número de Habitaciones – Total ______________________________________
Suites Especiales ________________
Habitaciones con dos camas de gran tamaño (King Size) _______________
Habitaciones con una cama de gran tamaño (King Size) _______________
Habitaciones con dos camas _______________________
% Habitaciones para no-fumadores _________
Número de restaurantes _______
Número de baños __________
Construcción Planificada ☐ Sí ☐ No En caso afirmativo, ¿de qué tipo y cuándo? __________

Clasifique de esta forma: (1 inferior – 3 mediano – 5 superior)

Decoración de la recepción ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Lugares para sentarse en el hall/Ubicación ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Conservación/Limpieza de la recepción ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Conservación/Limpieza del(los) restaurante(s) ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Decoración del(los) restaurante(s) ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Variedades de Menú y precios del(los) restaurante(s) ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Calidad de la comida del(los) restaurante(s) ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Conservación/Limpieza de los aseos públicos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Cercanía de los aseos públicos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Seguridad adecuada ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Seguridad contra incendios adecuada ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Impresión general ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

HABITACIONES

Tarifa Rack Individual__________€; Doble Uso Individual ___________€; Doble __________€; Suite __________€
Tarifa de Grupo Individual__________€; Doble Uso Individual___________€; Doble __________€; Suite __________€
Habitaciones gratis ________por________ ☐ Por Noche ☐ Acumulación de noches

Conjunto de habitaciones (Room Block), por día:

Día __________________________ Número de habitaciones____________________
Día __________________________ Número de habitaciones____________________
Día __________________________ Número de habitaciones____________________
Día __________________________ Número de habitaciones____________________
Día __________________________ Número de habitaciones____________________
Día __________________________ Número de habitaciones____________________
Día __________________________ Número de habitaciones____________________
Día __________________________ Número de habitaciones____________________

Espacio de Trabajo/Escritorio ☐ Sí ☐ No
Conexión a Internet ☐ Sí ☐ No
Área de espera ☐ Sí ☐ No

Clasifique de esta forma: (1 inferior – 3 mediano – 5 superior)

Cercanía al lugar de la reunión ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Decoración ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Conservación/Limpieza ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Área de la habitación ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Observaciones generales ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Conservación/Limpieza del cuarto de baño ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Observaciones sobre el cuarto de baño ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Impresión general ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

SALAS DE REUNIÓN

Espacio disponible en las fechas solicitadas ☐ Sí ☐ No Adjuntar cronograma de la reunión y lugar reservado.

Precio de alquiler del Salón ____________________€
Precio estimado de la instalación, en su caso, ________________€

Clasifique de esta forma: (1 inferior – 3 mediano – 5 superior)

Cercanía de las habitaciones ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Conservación/Limpieza ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Aislamiento de ruidos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Decoración ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Altura ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Iluminación ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Calefacción/Ventilación ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Sistema de sonido ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Muebles (por ejemplo, mesas, sillas) ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Número/cercanía de ascensores ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Número/cercanía de teléfonos públicos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Limpieza de los aseos públicos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Cercanía de los aseos públicos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Impresión general ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Coste Aproximado de:
Desayuno Continental ____________€ por persona   Desayuno Completo ____________€ por persona
Almuerzo ______________________€ por persona   Cena ______________________€ por persona
Café ______________________€ por persona
Paquetes especiales ____

Clasifique de esta forma: (1 inferior – 3 mediano – 5 superior)

Presentación ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Selección del menú ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Precios del menú ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Creatividad ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Flexibilidad para elegir artículos fuera del menú ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Impresión general ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

AUDIO/VÍDEO

Empresa de audio/vídeo propia ____________________________ Exclusiva ☐ Sí ☐ No

Proyector de diapositivas __________________€   Proyector de imágenes ____________________€
Ordenador con cañón ______________________€   Pantalla ____________________________€
Coste de personal cualificado ________________€

Clasifique de esta forma: (1 inferior – 3 mediano – 5 superior)

Disponibilidad de los equipos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Conservación de los equipos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Precio de los equipos ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Impresión general ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

SERVICIOS GENERALES

Centro de negocios ☐ Sí ☐ No   Horas ____________________________
Estacionamiento ☐ Sí ☐ No   Coste por día ________________________€
Gimnasio ☐ Sí ☐ No
Alojamiento de cortesía para invitados ☐ Sí ☐ No   En caso negativo, coste estimado ____________€
Área de Golf ☐ Sí ☐ No
Área de Tenis ☐ Sí ☐ No
Piscina ☐ Sí ☐ No   ☐ Interna ☐ Externa ☐ Otro: ____

Clasifique de esta forma: (1 inferior – 3 mediano – 5 superior)

Clasificación General ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

NORMAS DEL HOTEL

Penalización por cancelación. Fecha límite (d/m/a) ______________________________
Depósito en fecha (d/m/a) ____________________________ ______________________€

ESTIMACIÓN DE GASTOS DEL EVENTO

€	**Importe estimado en habitaciones**
€	**Importe estimado en salas de reunión**
€	**Importe estimado en alimentos y bebidas**
€	**Importe estimado en Audiovisuales y otro equipamiento**
€	**Importe estimado en gastos de viaje**
€	**Otros gastos**
€	**TOTAL ESTIMADO DEL EVENTO**

OBSERVACIONES

____

9.2.9. Visitas técnicas previas

Generalmente, un hotel no cobrará por las habitaciones utilizadas por el organizador del evento, durante las visitas técnicas que se hagan al hotel antes del evento, para mantener y llevar a cabo los acuerdos o negociaciones preliminares. Esto suele hacerse en función del número de habitaciones disponibles en esos momentos y del volumen de la reserva a realizar. Es aconsejable establecer un límite sobre el número de habitaciones que se van a ofrecer gratis para estas necesidades.

9.2.10. Espacios de trabajo del grupo

Las oficinas, salas de prensa y cualquier otro espacio de trabajo que se vaya a necesitar para el grupo deben tenerse en cuenta, comentarse y ser debatido en la negociación previa. En esas negociaciones previas, muchos organizadores de eventos insisten en indicar la ubicación o el nombre de estas salas para asegurarse de que son las que se utilizarán para las sesiones del evento y no otras similares. Si se cobra por ellas, hay que especificar qué tarifas. Si no se cobra, hay que especificarlo claramente también, indicando cuál es el número máximo de salas gratis que se van a ofrecer.

9.2.11. Apartados a tener en cuenta a la llegada

En algunas ocasiones los hoteles dejan que sea el organizador del evento quien atienda a su llegada a los delegados y quien autorice los requisitos particulares que al respecto del alojamiento se pudieran necesitar. En estos casos, hay que tener especial cuidado, ya que el cliente suele querer usar suites como centros para la recepción de delegados y acompañantes, e incluso utilizar esos espacios como lugares donde guardar artículos relacionados con los stands de la feria o exposición que pueda haber y que además no le sean cargados en factura.

9.2.12. Servicios con comida

Especificar con cuánto adelanto requiere el hotel que sean solicitados los servicios de comidas para que el establecimiento pueda asegurar los servicios a prestar con suficiente garantía. Lo normal son 48 horas, pero si se necesita más tiempo o si hay que poner cláusulas especiales al respecto cuando se trate de fines de semana, hay que incluir todos los pormenores en la carta de acuerdo.

Debe ponerse precio a los menús y aprobarlos. La mayoría de los hoteles accederán a poner mesas para un porcentaje por encima del número de personas garantizadas, para acomodar a clientes que pudieran llegar a última hora. Muchos acuerdan un diez por ciento, otros aceptan un cinco y hay otros que basan el porcentaje en el número inicialmente previsto de personas a servir.

A este respecto, por ejemplo, puede usarse un párrafo como este:

Se requiere una confirmación con 48 horas de antelación en todos los servicios que conlleven comidas. Debe notificarse al responsable del establecimiento (Director del Hotel, Director de Eventos, Maître…) el número exacto de asistentes para los que se garantiza el pago. Para servicios programados en domingo o lunes, la confirmación debe recibirse a mediodía del viernes anterior.

Los hoteles dispondrán un porcentaje de cubiertos por encima de lo previsto inicialmente que, dependiendo de las características de cada establecimiento, puede ser el siguiente:

Montaje de 20 a 100 personas: 5%;
Montaje de 101 a 200: 3%;
Montaje de más de 201: 1%.

En caso de que no se reciba confirmación, se preparará y cobrará la asistencia que se haya estimado originalmente.

9.2.13. Los descansos o *breaks*

Es realmente sorprendente cuántas discusiones surgen entre el hotel y el cliente con respecto a los preparativos de los *breaks* o refrigerios puesto que muchos organizadores de eventos piensan en los mismos servicios que puede ofrecer una cafetería, y no comprenden las condiciones bajo las que trabaja un hotel. Es importante indicar todo lo que conlleva que el hotel ofrezca estos refrigerios, puesto que muchas veces no es valorado por el cliente o por su organizador de eventos. Hay que justificar los costes y trabajos en los que se va a incurrir y por nuestra parte hay que incluir los precios y el detalle de toda la oferta que se va a servir, sin olvidar mediasnoches o cualquier tipo de pulgas, bocadillos, tartas, refrescos, cafés y zumos.

Es importante para el hotel que los comerciales hagan aquí un esfuerzo en explicar detenidamente estos servicios, con la intención de conseguir que sus clientes conozcan los pormenores y se fíen de los cargos.

9.2.14. Bebidas alcohólicas

Debemos determinar la política del hotel en cuanto al servicio de bebidas alcohólicas. La mayoría de los hoteles prohíben a los organizadores de eventos traer al hotel comida o bebidas alcohólicas del exterior. Hay que determinar la política en esta materia de forma clara, para que no surjan malentendidos durante el evento.

Una cláusula a este respecto, puede decir:

> No se permitirá traer ningún tipo de comida y bebida al hotel, desde el exterior, sin autorización por escrito. El hotel se reserva el derecho a imponer un cargo por cualquier comida o bebida que se traiga a sus instalaciones desde fuera del mismo. Si se sirven bebidas alcohólicas en las instalaciones, el hotel requerirá que estas bebidas sean servidas por los camareros. El hotel está en su derecho de solicitar el DNI, de cualquier persona de edad dudosa, y de denegar el servicio de bebidas alcohólicas, si la persona es menor de edad, o bien si no puede presentar una identifi-

cación adecuada, y denegará el servicio de bebidas alcohólicas a cualquier persona que, a juicio del hotel, parezca ebria.

Si entre cliente y hotel se decide que las bebidas alcohólicas se cobren por botellas, debe llegarse a un acuerdo para el control de ese inventario y que ambas partes conozcan, de forma inequívoca, el número de botellas puestas por el hotel y no abiertas durante el evento. Es importante, tanto para el hotel como para el cliente, identificar a la persona autorizada por parte del cliente para cuadrar el inventario con el personal del hotel. En cuanto estén de acuerdo estas dos personas, se podrá pasar a emitir el cargo en factura.

9.2.15. Equipo audiovisual

Algunos hoteles proporcionan equipamiento audiovisual propio; otros usan proveedores locales, bien sea para que ese proveedor se lo alquile al hotel, o para que el proveedor se lo alquile al cliente. En cualquier caso, tenemos que tener preparada una lista de tarifas de ese equipamiento y los servicios que conlleva, o indicar que es responsabilidad del personal del evento hacer sus propios preparativos a ese respecto.

Como hotel, se puede preferir suministrar los nombres de empresas de servicios locales, que hayan dado muestras de un correcto servicio, que traten directamente con el cliente y que le facturen. Dentro de las posibles opciones que se abren en estos casos, algunos hoteles pueden llegar al acuerdo con el cliente, siempre que éste así lo solicite por su organización administrativa interna, de aceptar, a su nombre o no, las facturas de los proveedores locales y reenviarlas sin más cargos a los responsables del evento. Por lo tanto, para que estos pasos se desarrollen sin inconvenientes, debe quedar claro quién tiene la responsabilidad de proporcionar el equipamiento necesario para que el cliente reciba el servicio que necesita.

9.2.16. Cargos y facturación a crédito

El organizador de eventos tendrá con el hotel una cuenta principal para la facturación del grupo, que podremos llamar internamente cuenta máster, cuenta general o cuenta principal del grupo. El cliente debe facilitar al hotel una lista de las personas autorizadas a firmar cargos en esa cuenta principal o máster.

El cliente también debe indicar de qué cargos se responsabilizará como organizador del evento, para aquellas personas que haya invitado. En estos casos el cliente puede elegir pagar solo el precio de la habitación y dejar que cada persona pague el resto de los gastos en los que incurra o hacerse cargo del total de cada factura.

En el caso de eventos de empresa, las especificaciones de los cargos que se incluyen o no en la factura máster pueden tener que especificarse para cada asistente y corresponderse con su estatus en la empresa. Hay que dejar claro que la cuenta máster tendrá que ser verificada una vez terminado el evento, y firmada en señal de conformidad antes de que el cliente se marche del hotel.

9.2.17. Forma de pago

Es importante precisar cómo se va a pagar la factura del grupo. Si se quiere un depósito hay que decirlo, e indicar claramente la fecha de recepción del mismo. También hay que negociar cualquier cantidad adicional que deba pagar el cliente además del depósito inicial y el pago final. La idea base en este procedimiento es procurar que a la salida el cliente haya pagado casi el total de la factura o el mismo total, si fuera posible.

La mayoría de los organizadores de eventos prefieren revisar la cuenta máster antes de abandonar el hotel, pero algunos hoteles no puedan tenerla disponible tan rápidamente porque les puedan faltar cargos que imputar en ella puesto que los clientes no los hayan realizado todavía, pero vayan a hacerlo.

Es una práctica común por parte de los clientes dejar alguna parte de la cuenta sin pagar, por si hay algún elemento que requiera negociaciones o que no esté en condiciones para ser aceptado por el departamento y las normas internas de contabilidad de la propia empresa. La mayoría de hoteles insiste en que la cuenta máster sea aprobada por el cliente antes de irse, mientras todos los asuntos estén frescos en la memoria y el personal esté disponible para consultas.

Para estos casos de crédito y dependiendo del tipo de cliente y del volumen que facture con nuestro establecimiento anualmente, el hotel puede utilizar en el acuerdo a alcanzar, párrafos como los siguientes:

> El hotel dedicará recursos de forma inmediata, tanto en trabajo como en servicios, para asegurar el mejor desarrollo del evento. Por lo tanto, es nuestra política pedir que el 75 por ciento de la cuenta máster sea pagado antes de su salida del hotel. El restante 25 por ciento será enviado en gestión de cobro, a la finalización de los servicios.

9.2.18. Resolución y cancelación

Debe incluirse en el acuerdo una cláusula de resolución, para recoger aquellas situaciones donde cada una de las partes puede cancelar, por circunstancias que escapan de su control. Está cláusula se aplicará en aquellos casos donde el hotel no puede considerarse responsable por el incumplimiento, como podría ser en caso de huelga, cierre patronal, incendio o fallo en la calefacción por motivos ajenos, luz, energía o desastres naturales. Los organizadores pueden rescindir el acuerdo si hay un cambio de propietario, afiliación a una cadena hotelera nueva o cambio a otra diferente, cambio de empresa de gestión o concurso de acreedores en el hotel.

Por coherencia, el siguiente párrafo que tengamos después de la cláusula de resolución debería ser la cláusula de cancelación. Debe explicar lo que costará al hotel o al grupo si una parte cancela, por razones no identificadas o tenidas en cuenta en la cláusula de resolución. Las cláusulas de cancelación en contratos de hotel suelen establecer compensaciones o por cancelación en una escala variable, atendiendo al volumen previsto del evento y aumentando cuanto más cerca esté la cancelación de la fecha prevista de llegada.

Los servicios de comida y bebida que se hayan previsto para el grupo también pueden ser tenidos en cuenta para estos cálculos, en función de una serie de porcenta-

jes. Dado que las tasas de cancelación están basadas en los beneficios perdidos, no en los ingresos perdidos, el porcentaje de ingresos que el hotel incluya en estos casos no pueden exceder su margen de beneficios habitual, pudiendo utilizar para el cálculo sobre el precio de venta entre un 40-50 por ciento para habitaciones, y 20-30 por ciento para servicios con comida.

9.2.19. Daños y perjuicios

Para protegerse en caso de cancelación, la mayoría de los contratos de hotel incluyen una cláusula de daños que es un acuerdo tomado por adelantado, entre el cliente y el hotel, acerca de la penalización a aplicar en caso de cancelación.

En el acuerdo por escrito el hotel podría utilizar, por ejemplo, los siguientes párrafos:

> Bajo los términos de este acuerdo, el hotel reserva para su uso las habitaciones y los salones aquí descritos. En caso de que estas instalaciones reservadas y los servicios asociados no se usen, el hotel experimentará pérdidas económicas significativas.
>
> Sin perjuicio de cualquier otra disposición del acuerdo, usted tendrá derecho a cancelar este acuerdo, sin causa justificada, previo escrito al hotel en cualquier momento anterior al evento y previo pago de una cantidad basada en la siguiente escala:

CUADRO 9.4.
Ejemplo de penalización por cancelación

Notificación de la cancelación antes de:	Porcentaje de penalización sobre facturación prevista	Cantidad
3 años de la llegada	10 %	€
2 años de la llegada	20 %	€
1 año de la llegada	30 %	€

Cada establecimiento que quiera utilizar los ejemplos mostrados en los cuadros 9.4. y 9.5., los rellenará con respecto a sus usos y costumbres y a la política a aplicar con el correspondiente cliente, pero siempre tendrá en cuenta la advertencia al cliente, que debe avisar por escrito y que se contará desde que se reciba efectivamente la cantidad en las cuentas del hotel.

Cuando un grupo cancela un evento, el hotel también experimenta daños sustanciales en ventas que no se llevan a cabo, de comida y bebidas o banquetes o por el uso de salones para actos. Además, el hotel sufre pérdidas en otras facetas de su negocio, como ventas que no se llevan a cabo en el restaurante y en otros departamentos del hotel como el servicio de habitaciones, u otros servicios de los que disponga el hotel.

En caso de que no se haya especificado claramente la penalización pecuniaria por la cancelación fuera de plazo, el problema aumenta. En este supuesto es fácil que no

se llegue a un acuerdo de primeras con el cliente, que puede incluso no estar dispuesto a abonar nada, ya que no hay ningún acuerdo que le obligue.

CUADRO 9.5.
Ejemplo de política de cancelación

Aviso de Cancelación Recibido	Cargo por Cancelación
0-60 días antes de la fecha de llegada programada	Pago completo del importe de las habitaciones, por la duración acordada
60-90 días antes de la fecha de llegada programada	75% de lo dispuesto arriba
90-120 días antes de la fecha de llegada programada	50% de lo dispuesto arriba
120-180 días antes de la fecha de llegada programada	Pérdida del depósito

9.2.20. Impuestos

Para atender este asunto, en el acuerdo figurará una cláusula que diga:

> Todos los cargos estarán sujetos al impuesto sobre valor añadido vigente.

En las Islas Canarias, se hará mención al actual IGIC (Impuesto General Indirecto Canario) o al que en su día corresponda.

9.2.21. Disminución de reservas sobre las previstas

Una cláusula de disminución de reservas sobre las inicialmente previstas es relativamente nueva y puede ser poco conocida para muchos organizadores de eventos. También se conoce como cláusula de bajo rendimiento. Hasta hace poco, era habitual que los hoteles aceptasen el riesgo de verse perjudicados con una disminución en las reservas finales, accediendo a retener un bloque de habitaciones para un grupo hasta una fecha límite que, generalmente, solía ser de 30 días antes de la llegada prevista. Tras esa fecha, las habitaciones no utilizadas podían ser revendidas por el hotel, sin ninguna responsabilidad adicional para el grupo.

La mayoría de hoteles, sobre todo en periodos de gran demanda, han alterado sus contratos para incluir cláusulas de disminución de reservas o de bajo rendimiento, que permite al hotel cobrar por daños y perjuicios si el número de habitaciones utilizadas es significativamente menor que el bloque de habitaciones reservadas originalmente por el grupo.

El uso de estas cláusulas está provocando que los organizadores sean más precisos en sus pronósticos a la hora de concretar sus reservas. Si se aplican estas cláusulas, les acaba resultando mejor reservar habitaciones de menos que de más, siendo más fácil

volver a ponerse en contacto con el hotel y pedir más habitaciones que reducir una cantidad sobre el total de las inicialmente pedidas.

Hay diferentes criterios para fijar normas para la cláusula de disminución de reservas o bajo rendimiento y cada establecimiento deberá encontrar las suyas. Hay hoteles que permiten una disminución de hasta un 20 por ciento menos de la reserva inicial de habitaciones sin cobrar sanciones, mientras otros solo permiten el 10 por ciento, o incluso el 5 por ciento. El motivo para estas diferencias estriba en que se supone que los hoteles céntricos, pueden revender más fácilmente habitaciones a potenciales clientes de paso, mientras que los resorts o establecimientos vacacionales dependen sobre todo de turistas, que son mucho más estacionales.

Lo que se cobra por disminución de reservas o bajo rendimiento suele estar basado en una escala variable que indica que a menos habitaciones finalmente ocupadas, mayor penalización. Estos importes se negocian mejor si se utiliza una cantidad fija por habitación eliminada sobre la reserva original, y deben ofrecer varias fechas optativas, para revisar el total de las habitaciones finalmente reservadas, con un porcentaje de descuento acordado previamente, para cada fecha de revisión.

Para reflejar esto en el acuerdo, se pueden utilizar, por ejemplo, los siguientes párrafos:

> De doce a nueve meses antes de la llegada prevista del grupo, se le permitirá reducir su número de habitaciones hasta el 20 por ciento, sin penalización. Para una reducción por encima del 20 por ciento, se valorará el bajo rendimiento, por habitación reducida, en la cantidad de X euros.
>
> De nueve a tres meses antes de la llegada, al grupo se le permitirá reducir su número de habitaciones, hasta un 10 por ciento sin penalización. Para una reducción superior al 10 por ciento, se valorará el bajo rendimiento en la cantidad de X euros, por habitación reducida.

Además de las cláusulas de disminución de reservas o bajo rendimiento, algunos hoteles requieren que los organizadores paguen también penalizaciones por el espacio para eventos, y la comida y bebida que no se usan, porque el grupo no haya cumplido con el compromiso inicial del número de habitaciones.

Si queremos utilizar en el contrato una cláusula de disminución de reservas que contemple los servicios de comida y bebida, podría decir:

> Se han tenido en cuenta el número de comidas y bebidas a servir, y las cifras de asistencia para esos actos, para establecer los precios por habitación para el evento. Si se cancelase algún servicio de comida o bebida, el grupo será responsable del 30 por ciento de los ingresos perdidos esperados por comida y bebida, basados en los precios mínimos aplicados en el momento de la reserva del evento, y multiplicados por el número de asistentes previstos.

En definitiva, basándose en ser gestores responsables, los hoteles consideran que estas cláusulas están justificadas y evitan la práctica poco ética de los organizadores de eventos, de sobrestimar el número inicial de habitaciones a la hora de reservar un evento para obtener concesiones adicionales.

9.2.22. Arbitraje

Las cláusulas de arbitraje suelen usarse como una alternativa eficiente, oportuna y relativamente barata. Consiste en que un tercero designado por las partes dicte una resolución respecto a un determinado motivo de controversia y que esa resolución de un tercero será aceptada por las partes, como si de una resolución judicial se tratara. Un arbitraje, en lugar de una acción judicial, suele ser mejor tanto para los intereses del hotel como para los del cliente.

Una cláusula de arbitraje que podemos utilizar en los acuerdos podría decir:

> Cualquier controversia o reclamación que surja de este acuerdo o tenga que ver con él, o con la ruptura del mismo, será resuelta por arbitraje de Derecho, según la Ley de Arbitraje, cuya resolución será aceptada por las partes.
>
> Al firmar este contrato, ambas partes acuerdan someter voluntariamente al mismo todas las disputas que surjan en este contrato.

9.2.23. Indemnización y seguros

Muchos establecimientos estipulan en sus acuerdos que el grupo debe tener un seguro de responsabilidad civil, que proteja al hotel contra reclamaciones que surjan de actividades del grupo que hayan sido llevadas a cabo durante un evento. Al contratar eventos con clientes que conllevan ferias comerciales, el hotel incurre en una responsabilidad específica en su relación con los expositores de las ferias comerciales. Aunque los expositores subarriendan el espacio del hotel a una entidad cliente, o a quien gestione la feria comercial, debemos solicitar al expositor que firme un acuerdo de responsabilidad que confirme que el hotel no es responsable por daños, robo de material o equipamiento. Algunos establecimientos hoteleros deniegan responsabilidad por accidentes ocurridos en áreas públicas que no hayan sido resultado de negligencias del propio personal del hotel.

Los hoteles de eventos también solicitan que una copia del contrato o acuerdo de quien gestione la feria o exposición del grupo se envíe al departamento de eventos del hotel, antes de su impresión y distribución. El motivo de hacer esto es asegurar que el grupo y el hotel están protegidos con respecto a los expositores que han alquilado ese espacio dentro de su establecimiento, pero que lo han hecho con un tercero, en este caso, quien gestiona ese espacio para la feria y sus correspondientes stands.

Si se quiere utilizar en el acuerdo una cláusula de seguro, podría decir:

> El grupo (cliente) reconoce que el hotel no tiene un seguro que cubra los bienes llevados al hotel por los expositores, y que es responsabilidad exclusiva del expositor obtener un seguro que cubra dichos bienes.

El grupo-cliente informará de esto por escrito a los expositores. El grupo es responsable de enviar al hotel una copia de la exención de responsabilidad de cada expositor, con respecto a los daños que pudieran eventualmente producirse en el hotel, por el uso de ese espacio.

Indemnización es una palabra que se encuentra en muchos contratos de eventos. Indemnizar significa resarcir un daño. Una cláusula de indemnización puede ofrecer protección mutua, en el sentido de aumentar la seguridad jurídica al delimitar responsabilidades.

Si queremos recoger estos conceptos en un acuerdo, una cláusula de indemnización podría decir:

> Cada parte acuerda soportar, en virtud de este acuerdo, los daños sufridos, no cubiertos por el seguro que eventualmente se hubiera firmado ad hoc, de acuerdo con la ley, manteniendo libre de cargas y de acciones legales futuras a la otra parte, por los daños que le correspondieran por su dolo o negligencia, o causados por sus empleados en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

La cláusula anterior establece que cada parte será responsable de su propia negligencia, y que cada parte no pueda solicitar los daños o pérdidas que hayan sido causados por sus propios actos, o por los que legalmente deban responder a la contraparte.

Preparar un evento requiere bastante más que reservar una cantidad de habitaciones. La carta de acuerdo muestra al hotelero lo que el cliente espera, y también muestra al cliente su responsabilidad. Funciona bien cuando se dedica tiempo a pensar cada detalle. Es perfectamente normal que un hotelero que no la haya usado con anterioridad piense al principio de ponerla en marcha que es demasiado extensa, y que puede causar rechazo en el cliente. Todos estos inconvenientes iniciales desaparecen con su propio uso, y con el paso del tiempo, que acaba confirmando lo adecuado de su implantación.

La primera carta de acuerdo/contrato es sin duda la más difícil de redactar, para un establecimiento que no la haya puesto en práctica con anterioridad. Cuando esté lista, hay que guardarla como muestra. Es muy probable que cada establecimiento acabe teniendo su propio acuerdo tipo, atendiendo a sus instalaciones y a sus niveles de servicio. Se ahorrará mucho trabajo si esa carta, y sus diferentes cláusulas, se guardan individualmente en archivos de texto, para que puedan usarse cuando se formulen nuevos contratos o cartas de acuerdo.

También ayudará si por parte del cliente se enumeran los detalles, de tal forma que puedan ser copiados directamente en las órdenes de servicio. Esto facilita el desarrollo del propio evento y disminuyen los errores. Hay que tener en cuenta que algunos detalles no pueden facilitarse cuando se firma la carta de acuerdo, por lo que puede que tenga que prepararse una disposición, que se añadirá al anterior acuerdo ya firmado o se agregará a uno nuevo, más adelante.

9.3. Tipos de acuerdo o contrato y su estandarización

Para facilitar el proceso de negociación del contrato y cumplir los requisitos de los organizadores de eventos, se impone la estandarización de contratos.

Los contratos estandarizados, que son muy frecuentes en el área de los pequeños eventos debido a su propia naturaleza, necesidades poco específicas y susceptibles de ser recogidas en un contrato modelo, ofrecen un elevado grado de comunicación, mediante la estandarización del lenguaje y, a la vez, cubrir todos los asuntos relevantes.

La mayoría de los organizadores de eventos son muy receptivos a ellos, ya que si reciben contratos no estandarizados, no les queda más remedio que enviarlos a su departamento legal, lo que demora definitivamente la firma del acuerdo.

Sin embargo, algunos organizadores de eventos, sobre todo los independientes, prefieren usar sus propios formularios de acuerdo para eventos con hoteles. Su punto de vista es que cada evento es único y ningún formulario estandarizado puede incluir todas las necesidades de un grupo en particular. Pero su perspectiva está siendo eclipsada por la cantidad de organizadores que dan la bienvenida, no solo a los contratos estandarizados, sino a otros formularios estandarizados y servicios –reseñas de eventos, formularios de petición de banquetes y procedimientos de facturación con acceso a través del ordenador en tiempo real, incluso a las *rooming lists* efectivas del evento.

Cuando se estandarizan documentos, se facilitan todos los procedimientos que rodean el evento y en definitiva se ahorra tiempo y esfuerzo. Algunos organizadores de eventos, incluso pueden utilizar esos documentos, si han quedado contentos, para solicitar ese mismo tipo de evento en otro establecimiento. Se convierte para estos casos, incluso, en una sólida herramienta de negociación.

9.3.1. Contratos para múltiples eventos

Negociar contratos de múltiples eventos se está volviendo habitual en el mundo de los hoteles, cuando hablamos de clientes con mucho volumen de negocio o con cadenas de comercialización o gestión de hoteles. Estos contratos, que programan negocios por un periodo de uno a varios años están creando tendencia, sobre todo entre organizadores de eventos de empresa, que los alaban por ahorrar tiempo y dinero.

El contrato garantiza un precio, que es un porcentaje sobre la tarifa de grupos de cada hotel y sobre todo ahorra tiempo, puesto que elimina la necesidad de negociar contratos por separado para cada hotel.

Las desventajas de su uso, para los organizadores de eventos, son la dificultad de predecir con precisión el número de asistentes al evento y los acontecimientos que se van a producir, como una reducción de personal en la empresa, o fusiones o escisiones al más alto nivel corporativo. También tiene otro inconveniente, puesto que si el organizador de eventos encuentra, en ese entretiempo, otros establecimientos que puedan proporcionar los mismos servicios a una tarifa inferior, estará ligado por un contrato de múltiples eventos que ya ha negociado y firmado.

Ofrecen la ventaja de que aportan negocio garantizado, pero también hay una gran desventaja: quizá nos quieran reservar otro grupo más tarde, para ese mismo periodo de tiempo, que pueda generar más ingresos por habitaciones y comida o bebida. Si las habitaciones y el espacio de salones está ya comprometido, el establecimiento no tiene más remedio que dejar pasar la potencial oferta.

Los hoteles que consideren entrar en la firma de contratos de múltiples eventos deben andar con cuidado, sopesando el negocio que les puede aportar los múltiples eventos, a la vez que manteniendo un grado de flexibilidad en estos contratos, sobre todo, aquellos que solo se firman cada año, o con menor frecuencia.

10
Preparación del evento

Nuestra preparación debe empezar con una reunión previa al evento que es esencial para eliminar todos aquellos problemas que puedan aparecer durante el mismo. Quien sea el responsable de ventas de un hotel bien organizado debería aprovechar esta reunión previa para presentar al personal que atenderá el evento, a las personas responsables del propio cliente o de la empresa a la que finalmente se haya encargado la planificación del evento.

Los establecimientos hoteleros que quieran llevar a cabo procedimientos en los que se introduzcan normas de calidad deberán proponerse seriamente el mantenerse firmes con respecto a esta sesión conjunta en la que el cliente, el planificador de reuniones en su caso y todo nuestro personal tendrán la oportunidad de revisar lentamente, y de forma previa, el evento en toda su extensión.

Esto facilita a las partes la oportunidad de revisar cada acto de la agenda prevista del evento y asegurarse de que cada una de las personas implicadas ha entendido completamente qué es lo que va a suceder en cada momento, y poder prever de forma anticipada cualquier pregunta que surja.

10.1. Reunión previa al evento

Es conveniente realizarla un día o dos antes de la llegada del grupo más importante de delegados al evento. Se trata de que quien haya planificado el evento y su equipo, entren en contacto con quien vaya a encargarse de la organización del evento en el hotel y con los jefes de departamento que vayan a estar involucrados con el servicio directo al grupo. Se volverá a revisar el programa del que disponía el hotel, comprobando posibles cambios o detalles de última hora, que casi siempre se producen.

En caso de eventos sencillos o de un solo día de duración, puede ser suficiente que se convoque esa reunión con el cliente o a su planificador de eventos y el responsable de eventos del hotel. Dependiendo del tamaño y, en el caso de tener que atender un gran evento, con varios banquetes y complicados montajes y atendiendo a la propia organización del hotel, será conveniente que estén en la reunión previa, exponemos aquí un ejemplo:

- El cliente o su planificador de eventos, y su equipo.
- El responsable o director de eventos del hotel.
- El personal del departamento comercial que haya trabajado con el grupo y si es un gran evento para ese establecimiento, quizá, el Director Comercial.
- El Director de Alimentos y Bebidas, el Director de Banquetes en su caso y el Jefe de Cocina.
- Dependiendo de la organización del hotel y según necesidades, representantes de los siguientes departamentos: Recepción, Reservas, Pisos, Teléfonos, Publicidad, Seguridad, Audiovisuales, Uniformes, Servicios de ocio para acompañantes y familiares, Proveedores externos, que vayan a tener un papel importante, como por ejemplo: firmas audiovisuales externas, agencias de viajes externas, terceras empresas proveedoras de nuestros proveedores externos o que colaboran con ellos, etc.

Al finalizar la reunión previa, si se considera conveniente, se puede llevar a cabo la entrega al organizador/planificador del evento y a su personal clave, de pins de solapa de Cliente VIP del establecimiento, que tienen dos funciones:

1. La primera es distinguir al organizador del evento y a su equipo, ante el personal del hotel, valorando su responsabilidad en el evento y haciéndoles saber la importancia que ese evento y sus personas tienen para nuestra organización. En definitiva, se les reconoce su importante papel ante todo el personal del hotel.
2. La segunda ayuda al resto del personal que no asiste a esa reunión previa a identificar a las personas responsables del grupo, para el caso en el que se dé alguna variación no prevista de última hora.

Este procedimiento no se usa para todos los eventos, solo para los que se quiera destacar por parte del establecimiento. Tampoco es necesario que todos los jefes de departamento estén presentes en cada reunión previa. El propio programa del evento determina qué jefes de departamentos deberán estar. De forma habitual se utiliza este procedimiento en grandes eventos y, en los pequeños o medianos que conlleven requerimientos que resulten complicados de atender.

Quien debe dirigir esta reunión, entre el cliente y el personal del hotel, debe ser el responsable o director de eventos y no el comercial. Si un hotel quiere conseguir una buena reputación en la gestión de eventos, deberá desarrollar y mantener un equipo comercial, que le aporte los clientes que pretende conseguir, dentro de los segmentos deseados y, por otra parte, un equipo operativo para el servicio, que funcionen dentro del establecimiento como un mismo engranaje, para llegar a alcanzar el pretendido éxito en cada evento. En hoteles grandes donde se celebran muchos eventos, el director de eventos debería tener un equipo con uno o varios adjuntos para atender adecuadamente a sus clientes.

10.1.1. Listado de personal del hotel con diferentes responsabilidades

Cuando el evento está a punto de comenzar, lo ideal sería poder dirigirnos a nuestros clientes con un servicio personalizado al más alto nivel, ofreciendo estar en contacto

permanente con el organizador del evento, a través de un teléfono móvil. Pero donde no tengamos la tecnología o el personal para ello, los organizadores o planificadores de eventos piden muchas veces, al responsable o director de eventos, un listado del personal responsable del hotel, para poder dirigirse a alguien en concreto si surge algún problema.

Este listado debe contener los nombres y números de teléfono de los jefes de departamentos, junto con los de otros especialistas, como por ejemplo los de audiovisuales, tanto externos como internos. Algunos directores de eventos no son partidarios de facilitar listados de esta naturaleza y prefieren que las preguntas que se generen sean canalizadas a través de ellos mismos, para evitar interferencias.

Entre las dos posturas expuestas se puede encontrar un punto intermedio en el que cada establecimiento, dependiendo de su propia organización, se sienta a gusto, a la vez que se atiendan las necesidades del cliente.

No siempre es posible que el director de eventos pueda atender al cliente personalmente. Por ello se deberá delegar en un adjunto para que aclare lo que corresponda al cliente, o a su organizador de eventos, cuando se produzcan tales circunstancias.

Los jefes de departamento deberán haber sido entrenados para informar al cliente de sus preguntas y, mantener informado al director de eventos de todas las preguntas que vayan surgiendo con el cliente, que puedan ser de su interés.

Durante el transcurso de un evento el cliente o su organizador de eventos suele rechazar o no aceptar de buen grado el tener que esperar a que localicen al director de eventos, para que tome decisiones en ese momento y sobre la marcha, si piensa que están en una situación crítica. En esos casos, se requiere que el personal del hotel tome rápidas decisiones, y que éstas sean acertadas.

Un procedimiento que el hotel puede poner en marcha y que permite mejorar las relaciones con el cliente o su equipo, y con los responsables del propio hotel a la hora de gestionar momentos críticos, es aquel que recapitula por escrito y mantiene actualizados, todos los momentos críticos especiales que se hayan producido con anterioridad en el establecimiento, con respecto a eventos.

De cara al cliente, o a su organizador de eventos, el establecimiento se posiciona en un nivel profesional alto, al facilitar estos resúmenes de momentos críticos que hayan sucedido en otros eventos anteriores, y es la solución más adecuada que se debe tomar en cada uno de esos casos, puesto que transmite sensación de prevención, adelantándose a posibles problemas. En definitiva, transmite, el estar en presencia de una buena organización.

CUADRO 10.1.
Ejemplo de procedimiento para confeccionar memorándums

A continuación se muestran los diferentes apartados que deberían componer el procedimiento de realización del memorándum de un evento:

1. Departamentos, unidades o personas del hotel a los que se debe enviar el memorándum
2. Nombre del grupo
3. Tema del evento
4. Contacto / interlocutor válido del cliente con direcciones, teléfonos y correos electrónicos
5. Patrón de llegada y salida de habitaciones. Nº de asistentes previsto. *Rooming List*... otros. Particularidades previstas en el registro

6. Reservas. Procedimiento de aceptación. *Rooming List*, Convention Bureau, otros...
7. Llegadas / Mostrador/ Cambios de divisa/ Viáticos/ Medios de transporte a la llegada
8. Salidas / Cajero / Cambios de divisa/ Medios de transporte a la salida
9. Especificaciones de tratamientos VIP, atenciones especiales y normas para esas habitaciones. Llegada y salida prevista de cada una de ellas
10. Facturación. Especificaciones en cuenta máster o general del grupo. Especificaciones en cuentas individuales. Especificaciones para invitados, moderadores, ponentes, famosos o personalidades de renombre público. Gratuidades
11. Personas autorizadas a firmar cargos por parte del cliente
12. Dirección postal, nº de teléfono y dirección electrónica del responsable a donde se deberá enviar la factura del grupo
13. Seguimiento de normas internas del establecimiento o de la cadena, al respecto del crédito que se concede a eventos. Informaciones o datos a enviar a...
14. Medidas especiales a tomar a nivel de seguridad y de organización como ruedas de prensa, previsión de asistencia de televisiones o *photo-call* a la entrada o salida de personalidades o famosos, entrada y salida de personas no registradas en el evento, otros...
15. Previsión de registro e inscripción y admisión del grupo / Previsión del *Hospitality Desk* del grupo / Paquetería
16. Especificaciones con servicios de comidas y bebidas. Se marcarán aquellos servicios a realizar, tanto en bares, restaurantes como en el servicio de habitaciones, *room service*, que deban ser destacados por alguna cuestión en particular, y que contemplen todos los servicios a realizar, tanto de desayunos, almuerzos, cenas, cócteles o *breaks*. Definición de tipos de montaje de aquellas salas en las que se tengan que prestar los servicios
17. Previsiones para el servicio de maleteros y consigna
18. Especificaciones de montaje de las salas y salones a utilizar por el grupo. Montajes, previsión de asistencia, requerimientos especiales, etc.
19. Feria o exhibición. Definir días, horas y localizaciones de los previos al montaje, el montaje de los stands, los periodos en los que estará funcionando la feria o exhibición, el periodo de desmontaje y el acarreo final de materiales
20. Nº y tipo de stands. Cláusula firmada de exención de responsabilidad por parte del hotel
21. Datos de los responsables de las subcontratas que se tengan que utilizar con su nº de teléfono y dirección electrónica. Como por ejemplo podría ser: Seguridad, fotocopiadoras y material de oficina, material audiovisual, azafatas y otras personas de apoyo, traductores, transportistas, montadores de stands, electricista, flores y decoración, materiales de alquiler para stands, transportista y guías para visitas con acompañantes, etc.
21. Personal del Convention Bureau

Una vez definidos todos estos apartados, se deberán referir los propios actos del evento.

ACTOS PROGRAMADOS

Lo más adecuado es hacerlo por días, marcando en cada uno los acontecimientos que por orden cronológico debemos tener en cuenta del grupo. Lo habitual será empezar por el pre-evento en su caso, la recepción del cóctel de bienvenida, el registro / llegada, la sesión general, el montaje de la exposición, desayunos, almuerzos, cenas y la reunión post-evento si la hubiera.

10.2. Formularios utilizados

Dependiendo de la organización interna de cada establecimiento, y de sus normas, la nomenclatura de los formularios e impresos utilizados en eventos variará. Citaremos a continuación los dos que entendemos son básicos e imprescindibles en eventos: el memorándum de eventos y las órdenes de servicio.

CUADRO 10.2.
Ejemplo de memorándum de un evento

Lunes, Marzo 06 de 20xx

Hora	Salón	Evento	Montaje	Pax / Gtd	Alquiler
08:00-20:00	Oxford Bristol Londres	Montaje	Exposición	1 / 0	Al EUR XXXX,XX
08:00-19:00	Bonn	Montaje	Escuela	54/ 0	Al EUR XXXX,XX
08:00-22:00	Recepción de Congresos	Secretaría Documentación	Otro	1/ 0	
08:00-22:00	Auditorio	Sala plenaria	Teatro	2000/ 0	

Sala plenaria. Se instalará traducción simultánea. El montaje de medios audiovisuales se inicia el LUNES día 6 a las 08:00 horas. Para el coloquio se instalarán 2 micrófonos de pie en los pasillos centrales. Tendrá 600 auriculares de traducción simultánea. Tendrá cañón, ordenador y técnico.

Se ANULARÁN LOS LATERALES del Auditorio.

Se montará una mesa presidencial para 6-8 personas. Se utilizarán 3 tableros de 2 metros de largo + 8 sillas.

Se utilizará atril (tamaño para el cartel 1 x 0,50)

En cada una de las puertas del auditorio se colocará una mesa y una silla para la entrega de auriculares por la azafata (3 mesas + 3 sillas)

08:00-20:00	Múnich	Taller	Banquete	54 / 0	Al EUR XXX,XX
08:00-20:00	Fráncfort	Montaje	Escuela	54/ 0	
08:00-22:00	Berlín	Montaje	Escuela	54/ 0	Al EUR XXX,XX

MONTAJE.- SALA DE PONENTES (Salón Berlín).- Esta sala se utilizará con el siguiente horario:

Martes 7: de 08:30 a 21:30 horas. Miércoles 8: de 08:00 a 20:00 horas. Jueves 9: de 08:00 a 21.30 horas

Viernes 10: de 08:00 a 13,30 horas.

Estará equipada con 2 ordenadores con Internet + 1 impresora. Estará atendida de forma permanente por un técnico. Todos los días, desde el martes a las 08:30 horas, se pondrá un servicio de agua y refrescos para 10 personas que se repondrá según necesidades.

MOBILIARIO: 2 mesas con 2 sillas para ordenadores. 1 mesa para impresora. Una mesa grande con 1 silla para el técnico. 2 sofás con 2 mesas bajas. 2 mesas redondas, cada una con 4 sillones. 1 mesa grande con 3 sillas para entrega de documentación. 1 biombo. 3 mesas de apoyo, con tapete.

08:00-22:00	Manchester	Sala de Ponentes	Otro	10 / 0	Al EUR XXX,XX

MONTAJE.- Se utilizará desde el martes 7 de marzo a partir de las 10:00 horas hasta las 13:00 horas del viernes.

MOBILIARIO: 2 mesas de trabajo con 4 sillas. 4 mesas de apoyo con tapete. 3 ordenadores con Internet. Grabadora DVD. Impresora. Fax. Fotocopiadora. 2 teléfonos. Lector de tarjetas fotografías.

Todos los días, desde el martes a las 9:30 horas, se pondrá un servicio de agua, refrescos, café y bollería para 10 personas, que se repondrá según necesidades.

Lunes, Marzo 06 de 20xx

Hora	Salón	Evento	Montaje	Pax / Gtd	Alquiler
08:00-21:00	Marsella Burdeos Estrasburgo	Actividades Paralelas	Otro	500 / 0	Al EUR XXXX,XX

Actividades paralelas.- Se instalará una mesa presidencial en TARIMA para 6 personas (2 tableros de 2 metros) + 6 sillas. La presidencia se montará en la zona del Salón Marsella.

Se utilizará un atril (Tamaño para el cartel 1 x 0,50). Se montará a máxima capacidad en teatro.

En la puerta del Salón Estrasburgo se colocará una mesa y una silla para la entrega de auriculares por la azafata. El montaje de medios audiovisuales se inicia el domingo día 5, a partir de las 09:00 horas. Para el coloquio se utilizarán micrófonos inalámbricos. Tendrá 300 auriculares de traducción simultánea. Tendrá cañón, ordenador y técnico. El ordenador tendrá conexión a Internet. Se montarán el lunes día 5, paneles para pósteres.

08:00-21:00	Lyon Toulouse Paris	Actividades Paralelas	Otro	500 / 0	Al EUR XXXX,XX

Actividades paralelas. Se celebrará un acto dirigido a los 500 asistentes. Está prevista la llegada de 8 autobuses. Se instalará una mesa presidencial en TARIMA para 3 personas (1 tablero de 2 metros + 3 sillas). La presidencia estará en la zona del Salón Lyon. Se montará con una capacidad en teatro para 400 personas. Se utilizará un atril (Tamaño cartel 1 x 0,50). Tendrá cañón, ordenador y técnico. El ordenador tendrá conexión a Internet.

En la zona del Salón Paris habrá un servicio de café el martes día 7, para 350 personas. El servicio se colocará a las 10:00 horas y el café se servirá en una pausa prevista a las 12:00 horas.

Se utilizarán las TRES SALAS UNIDAS el martes día 7 en horario de 10:30 a 13:30 horas y de 15:30 a 17:00 horas para el Taller 1. Al finalizar el taller, se montarán las tres salas independientes para las SESIONES INTERACTIVAS, que tendrán lugar el miércoles y el jueves en horario de 08:30 a 10:00 horas y de 14,30 a 16:00 horas. El viernes serán de 08:30 a 10:00 horas.

Las tres salas separadas tendrán megafonía, cañón y ordenador y estarán atendidas durante su utilización, cada una por un técnico.

Cada sala tendrá una mesa presidencial para 2 personas, SIN TARIMA.

Las salas se montarán en escuela a máxima capacidad.

Al final de cada una de las 3 salas, se colocará una mesa para las bandejas de comida y bebida. 80 bandejas por sala el miércoles y jueves a las 14,00 horas ya que las sesiones se inician a las 14,30 horas.

El miércoles 8, de 17:30 a 19:00 horas en el Salón Paris, tendrá lugar la Mesa para Alumnos de Medicina. Si es necesario se abrirá el panel que lo une con el Salón Toulouse.

RECEPCIÓN DE CONGRESOS

Se empieza a utilizar desde el domingo por la mañana. El montaje de los ordenadores se realizará el domingo a las 09:00 horas.

MOBILIARIO. 14 taburetes + 16 banderolas para poner encima del mostrador.

4 ordenadores con Internet y grabador de DVD + 2 impresoras + fotocopiadora + teléfono-fax.

5 mesas de apoyo con tapete.

2 mesas para ordenador + 3 sillas

Para talleres: 1 ordenador + 4 mesas + 4 sillas. Esta zona se colocará en la parte izquierda de la entrega de documentación próxima a las puertas del Auditorio.

NOTAS DE RECEPCIÓN

Han solicitado tener todas las mañanas 8 periódicos de cada uno de los que se indican a continuación: *El Mundo, El País, ABC, La Vanguardia* y uno de la provincia de Valencia.

Lunes, Marzo 06 de 20xx

NOTAS DE GOBERNANTA

Limpieza Stands.- Las zonas de exposición comercial tendrán que estar TOTALMENTE LIMPIAS el martes 7 de marzo a las 08:00. A las 14:00 horas se hará un repaso a fondo, ya que el cliente instalará sus materiales durante esa mañana.

Todos los días se hará un repaso en la zona de la exposición comercial, a las 15:00 horas.

Los gastos de limpieza que se generen, así como la retirada de las CAJAS VACÍAS, se cargarán a la factura general. Se traerá un contenedor para tirar las cajas vacías el lunes, que se colocará junto a la puerta roja del Roma.

Habilitar ropero desde las 08:00 los días 7, 8 y 9 todo el día. El día 10, solo hasta después del almuerzo.

NOTAS DE MONTAJE

SALAS TALLERES (Stuttgart / Frankfurt / Múnich / Dusseldorf / Colonia / Bonn / Postdam / Baden-Baden / Dresde). Estas 9 salas se utilizarán para Talleres de Trabajo que tendrán lugar el:

Martes de 14:00 a 15:30 horas, excepto el Taller 1, que continúa en el Auditorio 3, hasta las 17:00 horas.

Miércoles y jueves, en horario de 08:30 a 10:00 y de 14:30 a 16:00 horas.

Viernes, de 08:30 a 10:00 horas.

Cada sala tendrá una mesa presidencial para 2 personas. SIN TARIMA.

Las salas se montarán en escuela a su máxima capacidad.

Al final de cada una de las 9 salas, se colocará una mesa para las bandejas de comida y bebida. 65 bandejas por sala el miércoles y jueves a las 14:00 horas, ya que las sesiones se inician a las 14:30 horas.

El martes, las bandejas se colocarán a las 13:30 horas ya que los talleres se inician a las 14:00 horas.

En la Sala Stuttgart, solo el martes se pondrán 40 bandejas, el resto de los días tendrán 70 bandejas.

Las salas tendrán megafonía, y estarán equipadas con pantalla, cañón y ordenador y atendidas durante su utilización, cada una, por un técnico.

En la Sala STUTTGART para el Taller 1 del martes a las 14,00 horas, se necesita un PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS Y UN FLIP-CHART.

También en la Sala STUTTGART se necesita un DVD para el Taller de portavoces nº 25, que se celebra el miércoles de 14:30 a 16:00 horas, y el viernes de 08:30 a 10:00 horas.

NOTAS DE SEGURIDAD

Se contratará un vigilante jurado desde el domingo a partir de las 19:00 horas, hasta el viernes a las 15:00 horas.

El importe se cargará a la factura general.

El día 7 llegan en autocar los invitados. Vienen de manera escalonada, puesto que cada autocar viene de un sitio diferente (entre las 09:30 y las 10:30).

Cortesía Hotel Auditórium Madrid

10.2.1. Memorándum del evento

El director de eventos es el responsable de cumplimentar detalladamente el impreso o formulario que el establecimiento utilice para recapitular las especificaciones. El nombre del formulario o impreso variará dependiendo de la empresa o de su pertenencia a una cadena hotelera, y aunque nosotros lo llamaremos en adelante memorándum, es conocido como el resumen, la biblia, el sumario, la hoja de especificaciones del evento, la hoja del evento, el maestro, *máster* u otros. No hay que confundir el memorándum con la orden de servicio, que se explica más adelante. El memorándum aporta al personal del hotel una visión comprensiva del programa completo del evento, desde el potencial pre-evento hasta el post-evento, en su caso.

Se trata de fijar y definir las actividades del evento día a día y hora a hora, incluyendo reuniones, comidas, *coffee-breaks*, cócteles, procedimiento para reservas, forma de pago, eventos especiales que incluya, programa de acompañantes, actividades recreativas y cualquier otra cosa que pueda tener que conocer el personal del hotel. Este documento o formulario es el elemento más importante del procedimiento para aten-

der el servicio al cliente, ya que provee una herramienta imprescindible para la planificación y la comunicación entre los departamentos del hotel.

Se prepara entre el responsable o director de eventos y el cliente o su organizador, siendo el primero el responsable de su redacción. La mayoría de la información que contiene se extrae de la correspondencia que se ha intercambiado con el cliente o su organizador, y de las discusiones y cambios de impresiones que pueda haber habido.

Cuando se ha consensuado el texto con el cliente, se distribuye el memorándum a todo el personal relacionado con el mismo. Debe realizarse con la antelación suficiente que asegure que todos los departamentos involucrados tendrán tiempo de prepararse de forma adecuada. Como mínimo es recomendable que se haga una semana antes de la llegada del grupo.

El tamaño de este documento varía dependiendo del propio tamaño del evento, número de días de estancia y actividades y de los detalles o necesidades especiales que requiera. En cualquier caso, tendrá que ser tan amplio que incluya todos los detalles que se requieran, para asegurar el mejor servicio posible.

Es de gran importancia el cumplimentar este impreso de forma muy cuidadosa. Hay que utilizar una gran cantidad de información y procurar que no se produzcan errores que puedan generar problemas difíciles o costosos de resolver. Existen programas informáticos que ayudan a estandarizar el resumen o memorándum del evento, minimizando errores. Sobre esas plantillas, los cambios son fáciles de hacer y se eliminan problemas de comunicación, que afectan a la planificación y a la realización del propio evento.

Hay establecimientos que han introducido en sus páginas web, para el uso de organizadores de eventos, programas que permiten acceder al histórico de sus anteriores eventos. En esta situación, un cliente que haya organizado con anterioridad un evento, puede usar esa información histórica para modificar lo que vaya a cambiar para la nueva ocasión. Esto será finalmente usado por el director de eventos para la confección del memorándum correspondiente.

10.2.2. Orden de servicio

Muchos establecimientos usan solamente el memorándum de eventos para informar a sus correspondientes departamentos o unidades, y de él se recoge la información que afecte a cada uno. En aquellos establecimientos en los que este procedimiento interno no resulte adecuado o conveniente, se pueden utilizar las órdenes de servicio.

El memorándum ofrece una panorámica general del evento con todos sus diferentes actos y la orden de servicio enfoca directamente a cada uno de los actos del evento. La orden de servicio se conoce en cada establecimiento de diferente manera. Podemos encontrarla bajo el nombre de formulario para eventos, hoja de eventos, orden de banquetes, etc. Sus funciones también varían de un hotel a otro, sobre todo con respecto a la cantidad de detalles con que las diseñe cada uno.

CUADRO 10.3.
Ejemplo de orden de servicio

Para Dptos. Alimentos y Bebidas

Martes, Marzo 07, 20XX

Salón Alcudia
16:30 A 17:15
ID Evento – 102076
Coffee Break B
EUR XX.XX Por Persona
Pax. 16

Minibollería y Pastas de té.
Café, Leche, Descafeinado, Infusiones y Zumo de naranja

Restaurante LA ARROCERÍA
21.30 a 23:30
ID Evento – 102079
Menú de Gala III
EUR XX.XX Por Persona
Pax. 60

Solomillo de Buey al Ron añejo con Setas salteadas y Tomate parrilla
Crema de Espárragos Blancos al gusto de Tortilla con crujiente de Jamón
Ensalada de Tacos de Queso fresco, Ventresca y Vinagreta de Tomate
Dúo de Chocolates
Agua Mineral
Vino Blanco Rueda
Vino Tinto Rioja
Cava
Licores
Café
Mignardises y Tejas almendradas

Cortesía Hotel Auditórium Madrid

Cada servicio tiene que tener su orden de servicio, donde detallaremos el tipo de montaje, la decoración, si lleva material audiovisual u otros servicios. En circunstancias normales, los jefes de departamento o los responsables de cada unidad deben tener copias de las órdenes de servicio y del memorándum, por lo menos una semana antes del evento.

En algunas ocasiones nos encontraremos con clientes muy bien organizados, que tengan sus propios listados con todo lo que necesitan, bien porque han tenido la precaución de copiarlo de otros años o de eventos anteriores o porque conocen el funcionamiento de los hoteles. Esos buenos organizadores de eventos nos facilitarán esos listados con los que podremos preparar directamente las órdenes de servicio, de forma detallada.

10.3. Integración del trabajo individual en el colectivo

Para alcanzar buena reputación en eventos debe haberse creado un sistema que mueva, de forma adecuada, la información y que consiga en definitiva integrar el trabajo individual en el colectivo. Los problemas que surgen durante un evento en un hotel pueden ser eliminados en gran medida, si se ha establecido desde el principio una buena canalización de la comunicación entre todos los implicados. Obtener la información necesaria para el correcto servicio de la forma lo más detallada posible y satisfacer las expectativas del organizador de eventos son dos de las tareas más importantes que tiene que hacer un buen director de eventos.

La información inicial se consigue a través de escritos, llamadas telefónicas y visitas personales a las oficinas del cliente. Una herramienta excelente para iniciar el proceso de la comunicación es enviar un cuestionario, con lo que reduciremos el número de llamadas telefónicas y otros intercambios de correspondencia.

Otras formas de establecer la comunicación es que el director de eventos del hotel establezca un calendario en el que se intercambiarán información y detalles del evento. A partir de ahí y, dependiendo de la organización de cada establecimiento, se podrán tomar determinados caminos que aseguren la buena comunicación.

10.3.1. Detalles a obtener del evento

Con la introducción de programas informáticos adaptados, el comercial del hotel puede recoger directamente información desde la oficina del cliente y rellenar sobre la marcha cualquier tipo de venta, desde una tableta u ordenador portátil. Un comercial del hotel, ante una pregunta del cliente, puede crear digitalmente en la oficina del cliente un formulario que contiene solo información del menú para el jefe de cocina, que éste lo revise y lo devuelva online, mientras el comercial está en la oficina del cliente, o por otra parte, crear un formulario que contiene la información que corresponde solamente al montaje, para el personal de servicio que se encargue de esa tarea.

Los programas informáticos de gestión permiten que la información almacenada con respecto a eventos pueda ser clasificada para atender cualquier tipo de necesidad por parte del equipo del hotel. Si los programas se han diseñado pensando en esas necesidades de gestión, los eventos del hotel pueden ser clasificados por salones, montajes, horas, fechas, tamaños, etc., y podemos hacer que esa información sea útil para la contratación de nuevos eventos.

Una vez aprobadas las especificaciones del evento por el cliente, se distribuye el memorándum según las normas de cada hotel.

10.3.2. Seguimiento a realizar

El seguimiento es una parte importante para demostrar el compromiso del hotel con la celebración de un evento. Empezará después del contacto inicial con el cliente, aunque la planificación que debemos hacer con respecto al seguimiento que se realiza durante el propio evento, debe llevarse a cabo de forma meticulosa y, siempre antes del inicio

del evento. Comprobar datos aumenta la probabilidad de que haya menos problemas durante el evento.

Mientras el evento se esté celebrando hay que mantener frecuentes contactos con el organizador de eventos o con su personal. La comprobación sirve para asegurarnos de que todo va bien y que se traslada nuestro compromiso con su grupo.

Una vez que el evento ha terminado, hay que organizar una reunión que llamaremos de post-evento. Quienes deben asistir a esta reunión son, teóricamente, los mismos que asistieron en su día a la reunión previa al evento, y en cualquier caso, aquellos que hayan estado involucrados en el servicio del evento. En esta reunión hay que revisar cómo se ha desarrollado el evento. Debemos plantearla como una oportunidad, tanto para el cliente como para el personal del hotel, sin la intención de recriminar nada a nadie, sino con el objetivo de aflorar posibles problemas que hayan surgido, y de aportar sugerencias para poder resolverlos si se plantean en un futuro.

Las sugerencias que aparezcan en esta reunión deberán ser analizadas posteriormente por el director de eventos y, en su caso, añadidas al procedimiento de actuación del establecimiento, para seguir trabajando en la mejora continua del proceso.

10.4. Organización del evento

El montaje es la disposición física de sillas y mesas en una reunión y juega un papel decisivo en el desarrollo de cada evento. Los planificadores de eventos saben bien que la atmósfera que se respire, el ambiente que se alcance, pueden mejorar o ser llevados a pique dependiendo de si se requieren seguir normas de protocolo, del tamaño del salón y la manera en que éste se haya montado. Por lo tanto, es esencial que haya una ordenada y meditada presentación de cada uno de los montajes que se puedan llevar a cabo en cada salón, facilitando dimensiones, capacidad y una variedad suficiente de esquemas de montaje.

10.4.1. Mobiliario

El mobiliario más común en eventos deberá haber sido elegido adecuadamente para conseguir el máximo grado de confort, a la vez que un estilo coherente con la funcionalidad que se quiera alcanzar en la operativa. Está compuesto por los siguientes elementos: atriles; mesas, sillas y sillones; pistas de baile desmontables y tarimas.

10.4.2. Montajes habituales

El número de montajes estándar que se presentan para cada salón ha evolucionado y sigue avanzando en los últimos tiempos. Hay que asegurarse de que el cliente-interlocutor está usando la correcta terminología a la hora de referirse al montaje del salón, porque un error de comunicación de este tipo suele ser habitual en los primeros contactos entre cliente y hotel.

La presentación de los dibujos del esquema del salón ayudará a despejar malos entendidos. El comercial debe tener un conocimiento profundo de los tipos de montajes y sus posibilidades, para orientar de la forma más adecuada al cliente y sacar el máximo partido al salón. Los tipos de montajes con sillas más habituales son:

- Auditórium o en forma de teatro
- Con pasillo central y dos secciones de sillas
- Con dos pasillos centrales y tres secciones de sillas
- En V
- Semi-circular
- Variaciones de los anteriores

Los tipos de montajes con mesas más habituales son:

- Tipo escuela
- En U, en E o en T
- Con hueco en el centro
- Mesa imperial o consejo de administración

10.4.3. Desmontaje post-evento

Cuando un evento se ha terminado, nuestro personal debe proceder al desmontaje del salón, puesto que si dejamos que un cliente actual o potencial vea el salón de esa forma, podría darle una mala impresión y ser contraproducente para el establecimiento.

Apilaremos las sillas y guardaremos las mesas en el lugar previsto para ello, teniendo en cuenta que las sillas son, probablemente, el material del hotel que recibe peor trato en los eventos. El personal que realice estas tareas debe estar bien formado, para llevarlas a cabo en el menor tiempo posible, pero tratando el material con el cuidado y la precaución que se debe.

Si esa sala de reuniones no está reservada para un posterior cliente, deberemos almacenar las mesas y sillas, lo que suele constituir un pequeño problema logístico al personal si no se han previsto en el diseño del hotel zonas cercanas de almacenamiento del mobiliario y de los equipos que se suelen utilizar en las salas. Cuando este espacio es demasiado pequeño, se suelen generar dificultades a la hora de meter y sacar el material, lo que acaba acortando la vida útil del mismo.

En establecimientos dedicados mayoritariamente a eventos, y que tengan un volumen de trabajo que lo justifique, existe un almacén para todo el material y se debe utilizar un sistema de vales de pedido, para retirar lo que haga falta para cada servicio. En esos almacenes, se pasa inventario diariamente, con lo que se consigue que todo el material a usar en eventos esté debidamente guardado y controlado.

10.4.4. Nuevas tendencias

Tal y como vamos avanzando en el siglo XXI, cuando se pone en marcha el proyecto de un nuevo hotel, observamos cómo se producen cambios en los diseños y las formas que los arquitectos dan a las salas de reuniones. Algunas de las tendencias que se observan son, por ejemplo, la desaparición de paredes fijas por paredes móviles insonorizadas, con techos que aportan estructuras abiertas en sus salones, proporcionando una mayor versatilidad, así como una reducción del tiempo de montaje.

En los modernos diseños de salas de reuniones, se incorporan mandos con infrarrojos para el control de la iluminación, lo que permite a quien esté dirigiéndose al auditorio realizar ajustes en tiempo real en el sistema de iluminación. Los ruidos que facilitan distracciones han sido suprimidos mediante la colocación estratégica de pantallas con altavoces, entre la zona desde donde se dirigen al auditorio quienes hablan, y la zona de los asistentes al evento. Los ruidos son mitigados al máximo con paredes dobles insonorizadas, que aunque tienen corredizos, están diseñadas especialmente para atender estas divisiones cuando tenemos servicios en salones adyacentes. Los sistemas de comunicaciones que se diseñan también son de última generación, con cable de fibra óptica y con ancho de banda suficiente para facilitar el tráfico de datos.

Una de las últimas novedades audiovisuales que se ha introducido en las salas de reuniones es el uso de pantallas de plasma. Tienen un ancho inferior a 10 cm, y están diseñadas con todo tipo de conexiones y una tecnología tal que por sí solas harán que cambien no solo las presentaciones que se hacen, sino incluso la propia forma y el tamaño de las salas donde se celebren los eventos. El primer avance que conllevan estas pantallas es que la luz ambiental que pueda tener un salón no representa un problema para que la pantalla de plasma sea vista por quienes atienden el evento y no es necesario atenuar las luces de la sala para ver la imagen. Las podemos encontrar también en las paredes laterales de las grandes salas o en auditóriums.

Los clientes serán, junto con nuestros proveedores actuales y futuros, quienes nos obliguen a ir introduciendo todos estos cambios. Si hablamos de clientes de empresa, que siempre solicitan lo último en tecnología, las innovaciones serán, por ejemplo, en las formas de las mesas, la decoración y la simplificación para el control del equipamiento utilizado para llevar a cabo la propia presentación.

Las mesas que se construirán en un futuro para atender eventos, aunque tendrán el aspecto de las actuales mesas de madera, serán huecas, incorporarán luces, y se podrán mover con menos esfuerzo que las actuales. Los salones serán de color blanco o de colores claros para ofrecer un mayor contraste cuando se utilicen cámaras de vídeo, mientras que los salones en los que se instalen varias pantallas de plasma se pintarán en tonos más vivos. Y aunque la tecnología seguirá implantándose en la mayor parte de las presentaciones, se espera que los paneles de control serán cada vez menos visibles, más ocultos, pero con un fácil diseño para su uso.

10.4.5. Sistemas de acceso, admisión y seguridad

Otra área importante de preocupación para los planificadores de reuniones es la seguridad del evento, asegurar a los invitados un evento sin riesgos o con el menor número

posible de ellos. Los organizadores de eventos quieren que los asistentes y los expositores, si es que los hay, no tengan que preocuparse por su seguridad personal o la de sus bienes. Los hoteles han respondido a esta necesidad de una mayor seguridad mediante la instalación de cerraduras electrónicas, con plazas de estacionamiento y áreas públicas bien iluminadas y sistemas de vigilancia y alarmas de alta tecnología en las salas donde se llevará a cabo el evento y en las salas donde se realicen también actos colaterales como ferias, muestras o exposiciones, entre otras medidas.

En los casos en los que los asistentes a eventos no ocupen habitaciones, la mayoría de hoteles, por motivos de seguridad, insisten en el registro de todos los asistentes, incluso cuando no haya que pagar ninguna tarifa por su admisión o asistencia.
Los asistentes deben pasar por una mesa de recepción o bienvenida donde se procede al registro, se cobra un importe en su caso, y se les entrega algún tipo de credencial, por lo general una tarjeta de identificación.

En algunos actos del evento y con la intención de facilitar el funcionamiento del mismo, se proporcionan tickets o entradas a cada persona que está previsto que asista, por ejemplo, a un almuerzo. En esos casos, el personal del hotel o del cliente deberá pedir, recoger y contar los tickets, vales o entradas y verificar el número con una persona autorizada de la organización del evento, con la finalidad de que se no produzcan problemas a la hora de realizar la factura correspondiente a ese servicio.

Los eventos que conlleven ferias o que vayan acompañados de exposiciones generan mucho tráfico de personas para el hotel y una serie de problemas añadidos que pueden ser tan embarazosos como caros de resolver. La coordinación y la cooperación son necesarias para proporcionar la protección requerida. De forma especial se necesita extremar la comunicación entre el responsable de eventos y la persona responsable de la seguridad.

En el caso de ferias o exposiciones, se deberá tener muy en cuenta que el mantener una seguridad estricta es esencial, sobre todo, en los muelles de carga y en las zonas o áreas de entradas de camiones o furgonetas, justo antes de la propia zona del muelle, antes de llegar al hotel. Cualquier material o muestra que entre o salga por la puerta debe ser supervisado por la dirección del evento.

Los expositores y delegados asistentes generalmente traen muestras y material promocional con la intención de distribuirlo o repartirlo durante el evento. Los procedimientos para aceptar estos paquetes deben ser determinados de forma clara y comunicados a los empleados de todos los departamentos involucrados. Si hay disponible suficiente espacio para su almacenamiento, no se suelen realizar cargos en factura, pero no debería ser una práctica generalizada por parte del hotel almacenar paquetes durante un largo periodo de tiempo, tanto antes como después del evento.

CUADRO 10.4

Niveles de seguridad y situaciones especiales

Niveles de seguridad

- Vigilancia discreta interior
- Vigilancia interior y exterior con coches "Z"
- Vigilancia interior, exterior, zeta, subsuelo y aérea
- Perímetro permanente con requisa interior y control permanente de accesos
- Control personal de servicio

Situaciones especiales

- Seguridad en una zona determinada
- Seguridad en un determinado edificio (estática)
- Seguridad en una sala (requisa, control de accesos)
- Seguridad durante el tiempo de visita de personalidades (escolta de personas)
- Seguridad del recinto, durante todo el evento (de acuerdo con el dispositivo general adoptado)

10.5. Las diversas operativas de cada hotel

Una vez que se ha reservado un evento por parte del hotel se debe cumplir con lo prometido, asegurando la calidad en todo el proceso. El comercial de un hotel no solo *vende* habitaciones, espacio para eventos y otros servicios como el equipo audiovisual. Si quiere hacer bien su trabajo, lo que debe ser capaz de *vender* en la mente de su cliente, su producto más importante es la tranquilidad. La tranquilidad de asegurar que el hotel es capaz de gestionar ese evento y de hacerlo de la forma más adecuada para el cliente, con los diferentes servicios y prestaciones que conlleve. En gran medida, el trabajo del organizador de eventos depende de lo bien que el hotel y todo su personal hagan su trabajo atendiendo los diferentes servicios.

En cada establecimiento se invierte mucho dinero y trabajo en la campaña de publicidad y marketing, en un esfuerzo para captar nuevos eventos. Sin embargo el mejor medio publicitario, y a la vez el más económico, es trabajar con los delegados asistentes a anteriores eventos y, con los organizadores de eventos que hayan quedado satisfechos con nuestros servicios. Si se realiza bien este trabajo, el cliente, los delegados que han asistido al evento o su organizador de eventos probablemente volverán a utilizar nuestro hotel.

Puesto que nada atrae más otro negocio que la realización de un evento de forma satisfactoria, es vital que se cumplan todas las promesas hechas en las diferentes etapas en que haya consistido la negociación. Se logrará una impresión imborrable en la mente del cliente, y quienes han asistido al evento, si el hotel ofrece un servicio, *un poco más allá* de esas promesas.

10.5.1. Diferentes formas de organizarse internamente

A veces se considera que el seguimiento del servicio tiene una prioridad baja, comparada con el énfasis puesto en la etapa de la venta, previa a la firma del acuerdo. Pero fracasar en la esencial fase de servicio puede ser mucho más costoso de lo que parece a simple vista. Un organizador de eventos evalúa el éxito de su evento en la medida en que se cumplieron los compromisos por parte del hotel. La falta de fluidez en la comunicación, empleados poco preparados o indiferentes, no prestar atención a los detalles, o responder maleducadamente a una petición pueden acabar provocando que el cliente o su organizador de eventos nos valoren mal.

Para el establecimiento, lo más importante es tener un personal capacitado y con actitud adecuada para el servicio. El negocio de los hoteles está basado, esencialmente, en el trato con gente, con clientes, en definitiva, con personas, y es importante saber comunicar la disposición del establecimiento para asistir al organizador de eventos, tanto en los pasos previos a la firma del acuerdo como en el propio servicio.

El personal debe ser consciente de la importancia del trato a dar a los asistentes a los eventos y debe estar capacitado para entender que se esperan prestaciones de calidad. El nivel de calidad debe ser aquí entendido como la perspectiva del cliente en su trato con el personal del hotel.

Dependiendo de la organización interna de cada hotel, se podrá designar a una persona para dirigir al personal del evento, que servirá como enlace entre el personal del hotel y el organizador. Su principal responsabilidad es coordinar las actividades del grupo y comprobar que todo se desarrolle de forma fluida y en el caso de aparecer problemas, conseguir que se resuelvan adecuadamente.

Si el evento conlleva una feria y somos los encargados de la gestión, el responsable comercial tiene que coordinar los preparativos con los trabajadores implicados. Si se requiere algún montaje muy especial, fuera de lo normal, conviene obtener todos los permisos oficiales que se requieran en su caso y, colaborar en las necesidades especiales que surjan, con respecto a transporte hasta-desde el hotel, vigilando los más mínimos detalles.

Hay que *ayudar* a los delegados y a los asistentes a los eventos a programar su tiempo, a mantenerles informados sobre las instalaciones y servicios complementarios que ofrece el hotel. Hay que reservar entretenimientos especiales, preparar tours a puntos turísticos de interés ofreciendo comida y bebida de la mayor calidad posible. Debemos dar a los delegados todos los motivos para quedarse en el hotel y, para que se lleven una impresión tan favorable que ayude a decidir que vuelvan en el futuro.

Hay que estar siempre preparado para cambiar las salas de reuniones, ayudar a encontrar un ponente, un experto o un presentador a última hora, o preparar un plato fuera de lo previsto para un invitado especial.

La profesionalidad que muestre el personal es la mejor promoción del hotel para futuros negocios, con respecto al cliente o a su organizador, a la vez que aumenta la probabilidad de recomendaciones para otros futuros. Si se supera cualquier crisis que amenace el evento, el apretón de manos de la despedida puede estar acompañado de la promesa del organizador repetir al año siguiente.

10.5.2. Los comerciales del hotel y su implicación en el servicio

Uno de los temas más discutidos en la gestión de eventos en hoteles es el alcance del rol del personal del área comercial, en los diferentes servicios que lleve un evento. Generalmente, el diferente punto de vista que pueda surgir está basado en el tamaño de los establecimientos y en su organización interna.

Los hoteles más pequeños prefieren una mayor implicación en el servicio de los comerciales del hotel, sin embargo, los establecimientos de mayor tamaño optan por una menor implicación de este personal. A partir de esta definición, que elegirá cada

hotel, se deberá montar la propia estructura del personal del hotel y sus correspondientes funciones.

Algunos hoteles dicen que un comercial es solo eso, un comercial, y que no puede involucrarse en servir al cliente. Afirman que el servicio es una especialidad distinta de la gestión comercial o de la propia venta, y que hay un uso más eficiente del personal y un mayor porcentaje de reservas cuando el comercial se especializa en su gestión y ocupa todo su tiempo vendiendo.

Otros sostienen que el comercial del evento debe gestionar completamente las ventas y el servicio. Sugieren que el comercial debe hacer un seguimiento del cliente en todas las visitas al hotel, actualizar las reservas definitivas junto con las diferentes necesidades que se vayan produciendo y coordinar el servicio del grupo durante su estancia.

Nos encontramos con dos puntos de vista diametralmente opuestos, lo que nos permite avanzar es que entre esos dos puntos cada establecimiento deberá buscar el que más le interese, dependiendo de la política del establecimiento al respecto, que tendrá que tener en cuenta la experiencia y motivación de su personal.

Otra opción es la de que, una vez cerrada la venta, el comercial debe dejar paso al coordinador del hotel, que documentará las necesidades del cliente, redactará la carta de acuerdo y realizará el seguimiento hasta el final del evento.

Hay un tercer enfoque entre las dos posturas anteriores, en donde el comercial ha hecho todas las gestiones con el cliente antes de la llegada del grupo, los saluda a su llegada, presentando al coordinador del hotel, para desaparecer hasta que el último acto está casi acabado. Vuelve el último día para interesarse e intentar vender eventos en un futuro.

El mejor enfoque es el que funciona bien, y cada hotel deberá probar cuál quiere elegir y cuál le funciona mejor. No existe ningún procedimiento que sea mejor para resolver todas las situaciones que se puedan plantear. Si el tamaño del hotel o el nivel de calidad que se quiera dar justifica el poder tener en plantilla un director de eventos, posiblemente, es mejor separar las tareas comerciales y de ventas de las del servicio.

10.5.3. Presentación al cliente del responsable del servicio

Un debate habitual en la gestión de eventos en un hotel es aquel que versa sobre cuándo y dónde tenemos que presentar a los clientes o a su organizador de eventos a la persona del hotel que se va a encargar de la coordinación del servicio. El momento más adecuado depende mucho de la organización interna de cada establecimiento, del cliente o de su organizador de eventos, del tamaño o tipo del evento y de con cuánto adelanto se ha reservado el mismo.

Hay cuatro momentos en los que se puede llevar a cabo esta presentación de forma razonable:

1. *Desde el primer momento, durante la visita inicial al hotel*. En los momentos iniciales de la reserva del evento, el comercial del hotel es el contacto clave y el único interlocutor válido para el cliente, pero algunos clientes o sus organizadores intentan encontrarse con el director de eventos durante esa visita pre-

via o de inspección, aludiendo que les aporta tranquilidad al establecer un temprano contacto con la persona que gestionará los detalles de su evento.

2. *Justo antes de firmar el acuerdo/contrato*. Algunos organizadores piden una entrevista con el servicio de eventos antes de firmar el contrato. Este paso ayuda a convencer al cliente o a su organizador de que se cumplen por parte del hotel las promesas relacionadas con el servicio a prestar. En estos casos el cliente se asegura de transmitir al responsable del servicio a quiénes está trayendo al hotel y qué quiere conseguir con esa celebración.
3. *Inmediatamente después de la firma del acuerdo/contrato*. Si el evento es grande y complejo algunos organizadores empiezan a trabajar con los servicios de eventos en cuanto se firma el contrato.
4. *El último mes antes del evento*. Muchos organizadores no sienten la necesidad de involucrar al responsable de eventos del hotel hasta un mes antes de la celebración, cuando ya se sepa claramente tanto la asistencia prevista como las necesidades definitivas de salones y demás equipamiento. Dependiendo del tamaño, que se supone ya no sufrirá variaciones, el tiempo que se dedique a esta planificación estará bien empleado. Este procedimiento, evidentemente, no funcionará en el caso de reservas a más corto plazo, que requieran contacto inmediato entre el organizador del evento y el director de eventos del hotel.

Lo ideal es que tanto el comercial como el director de eventos consigan un cierto nivel de relación con el cliente y ganen su confianza, si se quiere que repita reservas.

El hotel debe hacer que la transición del comercial al director de eventos sea hecha de forma cuidadosa. En el caso de grandes eventos, que se han firmado con mucha antelación, el cliente puede haber tratado durante dos o tres años solo con ese comercial y tiene total confianza en él. En esos casos, la salida del comercial de la plantilla del hotel puede ser traumática para la relación, si el organizador no ha sido tranquilizado con respecto al buen hacer del director de eventos.

Se recomienda que, una vez firmado el acuerdo, el comercial entregue el evento al personal del servicio. Se sugiere que el comercial se despida del organizador, a ser posible, al llegar al hotel y le asegure que el evento está en buenas manos, presentándole a la persona que lo va a coordinar. El comercial debe mantenerse en contacto y reaparecer cuando termine el evento para sugerir una nueva reserva.

10.5.4. El director de eventos

El cargo de *director de eventos* no ha sido adoptado por todos los hoteles. Muchos emplean otras nomenclaturas como gerente del servicio de eventos, coordinador de conferencias y en muchos establecimientos pequeños director de banquetes, de catering o simplemente *maître*.

Es la persona de contacto del organizador del evento, por lo que debe estar disponible para gestionar todas las necesidades del grupo in situ. Sencillamente, es el enlace entre el organizador del evento y el hotel.

En algunos hoteles ha pasado de encargarse solo del servicio a nivel interno a ser todo un consultor de eventos. Entre sus tareas en esa faceta encontramos:

- Educar al cliente o a su organizador de eventos sobre cómo hacer eventos con un poco más de creatividad
- Anticiparse a las necesidades que pueda requerir el grupo
- Ponerse en el lugar del organizador, o del propio cliente
- Proponer alternativas para ahorrarles dinero
- Ganarse su confianza

Lo ideal es que el director de eventos tenga la autoridad suficiente para lograr que se haga el trabajo bien y dentro de los tiempos previstos. Muchos hoteles que quieren destacar por su servicio, incluyen en los acuerdos con el cliente cláusulas que les penalizan si los servicios se alargan más allá del tiempo previsto. Los organizadores de eventos descansan mejor cuando tienen la seguridad de que su enlace tiene autoridad en el hotel, así como la responsabilidad de satisfacer sus necesidades.

Algunos hoteles que trabajan mucho con eventos sugieren que el departamento de eventos y por lo tanto su director dependa en el organigrama interno del hotel directamente del director general y no, como en muchos otros casos, del director comercial o del de ventas. Esto conlleva que el hotel tenga una estructura que dé al director de eventos el control sobre las funciones del mostrador de recepción, administración del hotel, departamento de banquetes, y comida y bebida en lo referido a los eventos.

Un creciente número de cadenas hoteleras, sobre todo las internacionales, han establecido consejos asesores formados por organizadores de eventos de diferentes hoteles clave para ayudar a la cadena a responder a las necesidades y preocupaciones que se generan con los eventos en sus diferentes establecimientos.

Una de estas preocupaciones se centra en el papel del propio director de eventos, puesto que en muchos casos, los consejos asesores recomiendan dar a los directores de eventos más autoridad, para asegurar que los detalles del evento pueden resolverse a través de una sola persona.

Los hoteles tienen más claro que nunca que necesitan asegurarse de que sus clientes trabajan con los directores de eventos más experimentados y mejor preparados, o simplemente se quedarán sin clientes con el paso del tiempo.

En el caso de grandes establecimientos, junto al director de eventos encontraremos diferentes figuras que pueden agruparse dentro de la categoría de responsable de eventos, dependiendo del director.

10.5.5. Política de comunicación del responsable de eventos

Los responsables de eventos de cualquier hotel deben ser grandes comunicadores y, entre sus tareas de puertas adentro, en cada evento debe aparecer:

- Cómo quieren gestionar las llegadas y salidas del hotel
- Qué tipo de salas de reuniones necesitan
- Qué material audiovisual requieren

- Qué tipo de actividades recreativas hay que planificar
- Qué tipo de transporte hay que tener en cuenta
- Posibles refuerzos en departamentos del hotel
- Seguimiento semanal del evento, con contacto telefónico directo con el cliente, desde 6 semanas antes de la llegada prevista
- Seguimiento diario del evento, con contacto telefónico directo con el cliente, la semana anterior a la llegada prevista

Tanto la calidad como la frecuencia de comunicación son cruciales. No debe contentarse solo con vender habitaciones y comida y bebida, como productos, sino que también está ofreciendo y vendiendo servicios. Esto significa que él debe pensar para que se le resuelvan los problemas al cliente, y no para que se le creen. Un hotel debe solicitar información completa y detallada para atender lo mejor posible al grupo. De igual manera, el hotel debe comunicar datos precisos al cliente. Cuanto más clara sea la comunicación, probablemente menos decepciones habrá más adelante.

En sus tareas hacia el exterior del establecimiento, el responsable de eventos debe aprovechar los propios eventos que se desarrollen en el hotel dentro de una estrategia de comunicación efectiva, que proporcione no solamente al evento la cobertura en los medios que deseen los organizadores, sino que se aproveche la sinergia del evento para aportar beneficios al capital intangible de la empresa, la imagen corporativa y su reputación, puesto que todos esos factores y variables repercuten en la estrategia comercial y, por ende, en los resultados del establecimiento.

10.5.6. Proveedores de servicios externos

Debido a que los eventos se han vuelto cada vez más sofisticados y complejos, no siempre es posible para el organizador hacer los preparativos necesarios para todos y cada uno de los servicios que pueda requerir un evento. En el caso de que el hotel no pueda prestar estos servicios, se busca ayuda en proveedores externos.

Con todos los proveedores con los que se entienda que se vaya a trabajar o que exista la posibilidad de hacerlo en algún momento, el establecimiento deberá tener un acuerdo de precios y servicios actualizados, tanto para tener clara la relación a mantener y la prestación por parte del hotel, como para poder ofrecérsela al cliente final, usuario de los servicios o productos.

A continuación, se muestra un ejemplo de un índice de proveedores y servicios externos que un hotel podría necesitar para atender un evento.

Proveedores que organizan y atienden eventos

Agencias de eventos
Agencias de incentivos
DMC/Gestores de Destinos
Empresas de formación y *coaching*
Eventos deportivos y *outdoors*
Eventos y ferias virtuales
Marketing promocional
OPC
Organizadores de fiestas
Palacios de Congresos
Recintos feriales

Equipamiento y servicios técnicos

Acreditaciones
Calefacción y aire acondicionado (para carpas o eventos *outdoor*)
Alquiler de equipos informáticos
Alquiler de generadores
Efectos especiales y pirotecnia
Equipos audiovisuales
Luz y sonido
Producción audiovisual
Producción técnica de eventos
Sistemas de votación
Soluciones interactivas
Videoconferencias

Comida y Bebida

Catering (si el establecimiento no está capacitado para atender el servicio de catering fuera de sus instalaciones)

Transporte

Alquiler de autocares y minibuses
Alquiler de barcos y veleros
Alquiler de coches de lujo y limusinas
Vehículos especiales y para promociones
Alquiler de helicópteros y vuelos chárter

Para preparar el sitio

Alquiler de muebles y expositores
Artículos para fiestas y decoración
Carpas
Diseño y decoración
Escenarios y tarimas
Flores y paisajismo
Globos hinchables
Guardarropía y camerinos
Impresión digital y gran formato
Maquinaria y material para montaje
Sanitarios y baños portátiles
Stands

Profesionales durante el evento

Asistencia médica
Azafatas y promotoras
Bienestar y salud
Conferenciantes y personalidades
Fotógrafos y vídeo
Intérpretes y traductores
Personal de seguridad
Personal para eventos
Secretarias

Entretenimiento y actividades

Actividades culturales
Actividades para grupo
Animación
Artistas y otros talentos
Cantantes
Disco móvil y karaoke
Espectáculos
Monologuistas
Regatas y actividades acuáticas

Otros servicios

Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas
Diseño gráfico
Material para congresos
Regalos de empresa y *merchandising*
Seguros para eventos

10.5.7. Programas para acompañantes

Cuando la asistencia a eventos incluye un acompañante o un invitado, el organizador de eventos se ve obligado a atender todas las necesidades que surgen en el nuevo entorno. El personal de eventos debe realizar preparativos para entretener a estos invitados y se prepararán programas especiales, que no difieren básicamente de cualquier otro programa, excepto en que están diseñados para las edades y horarios de esos clientes. En muchas ocasiones estos programas acaban siendo organizados por proveedores externos.

Los hoteles han comprendido lo interesante que es conseguir eventos más numerosos, y han dado pasos importantes para aumentar la asistencia de invitados y acompañantes. Algunos hoteles han creado incluso departamentos de servicios para invitados / acompañantes, con responsables contratados en exclusiva, que satisfagan las necesidades de estos asistentes. Trabajando junto al responsable de eventos, el responsable de ese programa puede ayudar a los comités del evento a planificar y coordinar actividades interesantes para esos potenciales invitados.

Las actividades habituales de estos programas incluyen: salidas de compras, excursiones e itinerarios turísticos, tanto por la ciudad como por los alrededores, conferencias y programas específicos para niños, en su caso. La lista de posibilidades es inagotable: obras de teatro, conciertos, actividades culturales a nivel local, fiestas de despedida o reuniones especiales solo para acompañantes e invitados, cursos de gestión del tiempo o de reducción del estrés, de cocina y catas de vinos, entre otros.

11

Asignación de habitaciones y salones

En la marcha hacia adelante del evento, nos situamos en el momento en que la carta de acuerdo/contrato ya se ha firmado, el número de habitaciones está especificado y las fechas son definitivas. Una de las tareas a realizar es la asignación de habitaciones, que se hace a través de la recepción del hotel, y dependiendo de cada empresa, a través de los subdepartamentos de mostrador o reservas, en su caso.

11.1. Reservas

Lo normal es que en un evento sea el cliente o su organizador de eventos quienes se encarguen de la gestión de las reservas, pero en algunas ocasiones y cuando el cliente tiene poco personal o estructura, el hotel, si entiende que sacará ventas suficientes, puede brindarse a colaborar con la gestión de las reservas. Si ese es el caso, se especificará en el acuerdo si es el hotel, el cliente o los dos quienes se encargan de la gestión de las reservas.

Si el hotel va a colaborar con la gestión de las reservas, la información que se va acumulando en el hotel se debe enviar a los organizadores del grupo dependiendo de la antelación con la que se trabaje cada evento.

Si no es el propio cliente o su organizador de eventos quien se encarga de la gestión de esas reservas, y tiene que asumirla el hotel, los sistemas que se usan principalmente para recibir las contestaciones de los delegados y asistentes serán los propios del establecimiento, y se detallan a continuación.

11.1.1. Reservas por teléfono

Para hacer sus reservas, muchos delegados optan por utilizar los números de teléfono del hotel, bien sean gratuitos o no. Si este es el caso, debe notificárseles de antemano

que deben decir que van a asistir al nombre del evento cuando llamen para hacer sus reservas.

Todas estas medidas se toman con la intención de eliminar potenciales problemas que puedan surgir. Dado que el hotel y el cliente, o su organizador de eventos, acuerdan reservar un número específico de habitaciones, se estará distorsionando la realidad si existen reservas particulares que se generen de forma inadecuada y que no se asignen al grupo correctamente.

El hotel puede quedarse finalmente con habitaciones vacías y acabar generando otro tipo de problemas, como por ejemplo el número de habitaciones gratuitas, con las que inicialmente se había comprometido el hotel, con ese cliente.

11.1.2. Reservas en la página web del establecimiento

En España existen, a principios de 2012, una tercera parte de establecimientos hoteleros de pequeña capacidad que ni siquiera tienen su propia página web. Es evidente que son establecimientos pequeños o muy pequeños. A pesar de eso, se espera que Internet juegue un papel cada vez más importante a la hora de realizar las reservas en hoteles especializados en eventos, y que con el paso del tiempo, hasta esos establecimientos entiendan conveniente tener su propia página web.

Dependiendo del avance alcanzado en el desarrollo de su propia página web, cada hotel tendrá un diferente sistema, y apariencia. Los más avanzados corresponden en la actualidad a cadenas hoteleras internacionales y al acceder a ellas el cliente está directamente relacionado con las bases de datos de los inventarios de habitaciones, por lo que las reservas que se hagan entrarán directamente en el sistema informático del hotel. Las páginas web con sistemas menos avanzados suelen incluir una dirección de correo electrónico, y requerirán un traslado manual de esas reservas a los propios sistemas informatizados del hotel, por parte del personal de recepción de cada establecimiento.

Existen novedosos sistemas informáticos diseñados para rastrear estas reservas, y los clientes, o sus organizadores de eventos, pueden acceder a ver los datos en una parte de la página, a través de un *password, o clave de acceso*. Estos sistemas también facilitan al cliente una copia impresa de la situación de las reservas de habitaciones, si se solicita, a modo de *rooming list*.

La tendencia en hoteles que se quieran especializar en eventos será ofrecer más y más servicios en su propia página web, lo que facilitará información no solo del propio evento, sino también del hotel.

11.1.3. Listado de habitaciones

Los hoteles que no se involucran en *ayudar* a sus clientes con las reservas de los grupos prefieren obtener del cliente un listado de habitaciones o *rooming list*, puesto que de esta forma se reduce notablemente la carga de trabajo del subdepartamento de reservas. Cuando se usan *rooming lists* o listados de habitaciones, las reservas no se hacen con el hotel, sino que es cada potencial usuario quien ha contactado directamente

con el personal del cliente encargado de esa tarea. En esos casos, el organizador de eventos del cliente prepara el listado de habitaciones, a partir de las documentaciones de reservas recibidas y lo envía al hotel antes de la fecha límite. Cuando el hotel recibe el listado el departamento de recepción pre-asigna habitaciones del total comprometido al grupo y realiza un pre-registro de los asistentes.

Es conveniente que la recepción de cada establecimiento sepa de forma anticipada si las reservas de un grupo pueden producirse de forma individual, o si las vamos a recibir a través de una *rooming list*. Un procedimiento operativo estándar consiste en que el archivo de seguimiento de cualquier grupo del que se espera un listado de habitaciones debe contener una nota para recordar al cliente de forma oportuna cuándo tiene que entregar ese listado al hotel.

11.1.4. Reservas por Convention Bureau

Cuando hablamos de un gran evento, donde se tienen que usar varios hoteles, el evento suele llamarse de ámbito urbano y las reservas las gestiona una unidad o departamento del Convention Bureau de la ciudad en cuestión.

11.1.5. Centrales de reservas independientes y agencias de viajes

Si se da el caso de un evento de gran tamaño y no hay Convention Bureau en la ciudad y se requiere de varios hoteles para atenderlo, se pueden utilizar centrales de reservas independientes o agencias de viajes.

Confederaciones o instituciones con muchos asociados, que no tienen mucho personal propio para la organización de sus asambleas y que suelen rotar sus eventos anuales geográficamente, también recurren a proveedores independientes o a agencias de viaje especializadas.

Los asistentes a eventos todavía envían por correo o fax sus confirmaciones de reservas, aunque se espera que en un futuro cercano la mayoría de las reservas recibidas por los establecimientos hoteleros se hagan a través de Internet. Independientemente de cómo se reciban las reservas, estos proveedores independientes acaban su trabajo preparando un listado de habitaciones o *rooming list* para el hotel.

11.1.6. Resumen de habitaciones del evento

Independientemente de cómo se hagan las reservas, debe mantenerse actualizado un desglose de los tipos de habitaciones que cada evento solicita al hotel. Un resumen de habitaciones del evento, como el mostrado en el cuadro 11.1, da al hotel una imagen clara de las reservas diarias de eventos y del movimiento que va a haber con grupos, a la vez que ofrece un estudio de los flujos de llegadas y salidas de cada grupo.

Si una central de reservas interviene y gestiona las mismas, es necesario utilizar y enviar un formulario de confirmación por parte del hotel. Las confirmaciones deben

hacerse en todos los casos, haga la reserva quien la haga, pero esto es particularmente crucial y relevante cuando una serie de hoteles tienen que atender juntos un evento.

CUADRO 11.1

Resumen del flujo de habitaciones del evento

Cliente:________________________________

Nombre del Grupo/Evento:________________

Fechas del Grupo/Evento: ________________

Resumen de Habitaciones
Dobles: ________
Dobles/uso: ________
Individuales: ________
Suites: ________
TOTAL: ________

		Dobles	Doble/uso	Individual	Suites	Salones	Total Reservas/Día	Total Salidas/Día
Día	Llegada						XX	
	Salida							XX
Día	Llegada						XX	
	Salida							XX
Día	Llegada						XX	
	Salida							XX
Día	Llegada						XX	
	Salida							XX
Día	Llegada						XX	
	Salida							XX
Día	Llegada						XX	
	Salida							XX
Total hab. utilizadas								

11.2. Asignación de habitaciones

El mostrador de recepción de un hotel se encarga de la asignación de habitaciones, en la mayoría de eventos. Sin embargo, deberemos trabajar teniendo en cuenta que con

los eventos surgen problemas, aunque tomemos todas las precauciones que se nos ocurran, y que cuando eso suceda, deben ser gestionados con cuidado.

Antes del evento, el responsable del hotel debe revisar y confirmar con el cliente:

- Los precios acordados por tipo de habitación y categoría, en su caso
- El número total de habitaciones que tiene el grupo, por tipos o categorías
- La cantidad, tipo y categoría de habitaciones gratuitas, que se han asignado inicialmente al grupo
- Listado de habitaciones con trato VIP y tipos de atenciones
- Días y horarios previstos, tanto de entrada como de salida del grupo
- El historial que se tenga del grupo, en cuanto a reservas de habitaciones, el número de las que finalmente han acabado siendo contabilizadas como "no llegadas" o "*no show*" y las cancelaciones que haya habido

11.2.1. Tarifas para grupos

Los precios son siempre importantes para el organizador de un evento. Si las tarifas que se han negociado con el hotel superan el presupuesto de algunos asistentes, pueden acabar reservando habitaciones en otro establecimiento.

Debido a que la mayoría de eventos a gran escala se planifican con mucha antelación, el hotel no se comprometerá a firmar ninguna tarifa especial por adelantado. Esta política debe dejarse clara cuando se empieza con las negociaciones.

Una de las decisiones que deben tomarse a la hora de reservar un evento es qué precios cobrar por las habitaciones que van a usar los asistentes al evento. Los precios se determinan según una serie de variables, que incluyen: la temporada (alta, media o baja); los días de la semana en que se haga la reserva; el tamaño del grupo; la duración del evento; los tipos o categorías de habitación; la media de personas por habitación ocupada; el número total de asistentes previsto y las dificultades que haya tenido el grupo en anteriores eventos.

La interpretación de estas variables depende de cada hotel y de su correspondiente equipo directivo, que sin lugar a dudas, calculará también el beneficio total previsto por el grupo, desglosándolo tanto en habitaciones, como en restauración y salones, ya que el margen en cada uno de estos grupos es diferente.

Un establecimiento que esté trabajando como *resort* tendrá porcentajes altos de ocupación de habitaciones durante los fines de semana y en periodos vacacionales, por lo que es probable que durante esos periodos no ofrezca descuentos a grupos, mientras que un hotel urbano céntrico, donde la mayoría de su negocio se localiza entre semana, es más proclive a ofrecer descuentos para eventos durante los fines de semana.

Muchos hoteles trabajan dentro de unos límites, máximos y mínimos, de ciertas escalas de precios que han sido determinados por la dirección de cada hotel.

Las más habituales se exponen a continuación:

- *Tarifa rack*. Todos los precios se mantienen, sin descuentos ni concesiones. Los hoteles suelen preferir esto para facilitar los registros, pero las tarifas *rack* no suelen usarse en eventos, porque los grupos siempre intentan negociar una

tarifa más económica. Como para todo, aquí también hay excepciones, ya que algunos establecimientos enclavados en ciudades con buen volumen de ocupación, si pueden, igualan sus tarifas de grupo a las tarifas rack en temporada media y alta.

– *Tarifa estándar*. Todas las habitaciones que tengan similares características, excepto las suites, tienen un precio medio, que se calcula cogiendo las tarifas máximas y mínimas, y se aplica independientemente del nivel de ocupación. Con la utilización de esta tarifa, todos los clientes pagan el mismo precio. En algunos establecimientos, se podría llamar tarifa plana.
– *Tarifa empresa*. Las tarifas se ofrecen a un segmento de clientela en función del tipo de habitación que se les va a asignar. Por ejemplo, las habitaciones estándar se ofrecen a precios más bajos que las habitaciones de categoría superior, en caso de que el hotel las tenga.
– *Tarifa grupos*. Este tipo de tarifa con descuento se usa sobre todo cuando se observa que el utilizarlas atrae nuevos negocios, fomenta negocios vigentes o atrae negocios que hasta ese momento han sido gestionados por otros hoteles de la competencia, o que la dirección del hotel se haya marcado en sus estrategias específicas de marketing el conseguir esos eventos.

Es importante recordar que muchos eventos se planifican con años de antelación, y que las tarifas pueden variar mucho, desde que se inicia la planificación, hasta que llega finalmente el grupo. Esto hace que sea esencial para el hotel asegurar una tasa de incremento sobre las actuales tarifas, para determinar los precios que el grupo pagará en el futuro.

En la mayoría de los casos, la *tarifa rack* del hotel se usa para calcular el porcentaje de descuento para la *nueva tarifa*. Si la *tarifa rack* actual por habitación y noche es de 80 € y la de grupos es de 60 €, el porcentaje de descuento representaría el 25 por ciento. Este porcentaje se usaría para determinar los precios de las habitaciones para grupos en el momento de la negociación del evento. El comercial del hotel puede utilizar esto como una herramienta de venta, ya que claramente está ofreciendo en ese momento una tarifa por la que los asistentes obtendrían un 25 por ciento de descuento sobre la tarifa rack de grupos.

Hay organizadores de eventos a los que no les convencen estas prácticas de trabajar con el precio rack y aplicar descuentos, e insisten en garantías más específicas para los precios de las habitaciones. Para eventos que se van a celebrar a largo plazo, no deberemos sorprendernos si quieren que se incluyan en el acuerdo cláusulas como la siguiente:

> El Hotel garantiza que las tarifas a aplicar por habitación al Simpósium XXX no excederán del 85 por ciento de la tarifa rack del hotel, y que la tarifa rack actual de XX,00 €, en habitación doble, no aumentará más de un 5 por ciento cada año. La tarifa final se establecerá 12 meses antes del Simpósium.

Uno de los objetivos del hotel es conseguir eventos con la mayor tarifa posible, pero debemos ser conscientes de que, posiblemente, vamos a acabar negociando descuentos. Las preguntas más habituales para determinar el monto del descuento deberán

estar relacionadas con el volumen total del gasto previsto por el grupo en habitaciones; la cantidad de habitaciones previstas; el volumen de venta de comida y bebida que requieran, tanto en cócteles, como en banquetes u otro tipo de servicios; el espacio que puedan necesitar para ferias o exposiciones; las opciones de futuros negocios con el grupo, o con el organizador de eventos; la disposición a pagar, por bloquear definitivamente un número de habitaciones o salones y otras necesidades o servicios que haya que prestar al grupo.

Independientemente de la tarifa que se negocie, es conveniente aclarar los detalles que se incluyen en cada tarifa, y más en concreto en la que finalmente se decida. Si hay un rango de tarifas, el formulario de reservas debe indicar el rango, y notificar que se proporcionarán habitaciones de la categoría inmediatamente superior, si las de la tarifa requerida no están disponibles.

11.2.2. Gratuidades en habitaciones

La mayoría de los hoteles ofrece algún tipo de concesión para obtener negocios con grupos. Es una práctica habitual facilitar una habitación gratuita por cada 20 habitaciones de pago, o una suite por cada 40.

El cliente, o su organizador de eventos, deberá especificar claramente en los listados de habitaciones que facilite al hotel quién ocupará esas habitaciones y qué debe tener en cuenta el hotel con el resto de los cargos que se generen en cada una de ellas. Para evitar discusiones con el cajero del hotel a la hora de la salida, es responsabilidad del organizador explicar todos los pormenores a tener en cuenta en cada habitación, pero si el responsable no facilita al hotel estos datos, el director de eventos deberá estar pendiente y reclamarlos.

El cliente, o su organizador de eventos, debe poner en conocimiento de todos los asistentes, y de forma particular a los invitados, lo que deben pagar ellos mismos y lo que puede asignarse a la cuenta del grupo, en definitiva, a lo que van a ser invitados.

11.2.3. Atenciones especiales

Es interesante que el organizador del evento proporcione al hotel una lista de los clientes que vayan a ser tratados como VIP. Dependiendo del sistema informático de cada hotel, es necesario codificar cierto tipo de información de clientes, y relacionarlos con los alojamientos que se les van a asignar, sobre todo si el hotel tiene diferentes edificios.

Suele ser responsabilidad del director de eventos supervisar los listados de los VIP, cada día, y asegurarse de que las mejores habitaciones disponibles les han sido asignadas, independientemente de la ocupación del hotel. Deberá establecer un procedimiento para comprobar, el día anterior a la llegada, los tipos y categorías de habitaciones que están bloqueadas para los VIP con llegada prevista, y asegurarse de que estas habitaciones estarán disponibles al día siguiente. Además de todo esto, y de forma especial, el director de eventos debe averiguar la hora de llegada prevista de los VIP.

El listado de los VIP debe ser introducido en el correspondiente procedimiento del hotel, indicando claramente el tipo de atención que se le tenga que dar a cada uno, y que dependiendo de cada hotel podrá ser, por ejemplo, de agua, fruta, licores o flores, u otro tipo de atenciones propias de cada establecimiento.

La asignación de suites es un detalle que no deberemos olvidar, sobre todo si el hotel tiene un número limitado de ellas. Hay que aclarar bien todos los pormenores que pueda haber alrededor de este apartado, con el organizador del evento, asegurándose de que se tienen en cuenta todas las normas y políticas internas de cada cliente, junto con las concesiones que haya hecho con los asistentes, sus invitados y los expositores, en su caso.

Como buenos gestores debemos procurar mantener un pequeño número de habitaciones, de una zona o categoría privilegiada del hotel, para compromisos que el cliente pueda tener a última hora.

11.2.4. Fecha límite de confirmación o liberación de habitaciones

En cuanto un evento alcanza un cierto tamaño, sus organizadores toman la precaución de reservar con antelación y el número de habitaciones se estima en función de los números alcanzados en anteriores celebraciones del evento. En este apartado, la comunicación entre el hotel y el cliente, o su organizador de eventos, es vital.

La carta de acuerdo debe indicar una fecha en la que el cliente confirmará o liberará las habitaciones. En caso de que el cliente no se haga cargo de algunas de esas habitaciones, a partir de esa fecha el hotel podrá asignarlos a otros clientes. Esa fecha es también conocida como *release*.

Si el hotel recibe directamente reservas después de la fecha límite, se aceptarán solamente si hay disponibilidad y advirtiendo que la tarifa para eventos no estará disponible para reservas recibidas después de la fecha límite. En todos estos casos, las reservas deben ser confirmadas individualmente y enviaremos una copia al organizador del evento.

En el caso de grupos que se hayan reservado con mucha antelación, se habrán establecido previamente, de forma conjunta, varias fechas en las que se revisarán estas cifras. En esas revisiones, el hotel y el cliente, o su organizador de eventos, deben revisar el compromiso inicial y reajustar el número de habitaciones reservadas, si fuese necesario.

Para grupos de gran tamaño y con el apoyo de sofisticados sistemas informáticos, algunos Convention Bureau y grandes hoteles ofrecen informes semanales sobre la situación de las reservas de habitaciones de los diferentes eventos, para que los organizadores estén informados.

El trabajo en conjunto entre el hotel y el organizador, reducirá las posibilidades de duplicación de reservas, que suele ser habitual por parte de los delegados asistentes, y que si no es tratado adecuadamente puede acabar generando *overbooking* en los hoteles.

En este período de tiempo, el organizador del evento debe estar muy alerta para detectar posibles señales que puedan aparecer y que afecten a la asistencia al evento. En aquellos casos en que se detecten problemas imprevistos, los buenos organizadores de eventos deberán comunicar sus inquietudes a sus homólogos en el hotel para que se

tomen las medidas más adecuadas y que todos los asistentes puedan ser alojados convenientemente.

Si los entretiempos que se producen con grandes eventos son largos, la política adecuada de seguimiento de los mismos por parte del hotel debe pasar por mantenerse al corriente de las reservas recibidas e interpretar el flujo que se esté generando, para estimar si afecta al número total de habitaciones reservadas. La comunicación constante entre ambas partes debe llevarnos, de la forma más profesional posible, a la fecha límite en la que el cliente confirma o libera las habitaciones retenidas.

11.2.5. Previsiones a la llegada y salida del grupo

Para asignar correctamente las habitaciones se necesita conocer, por parte del hotel, la información que indique cuándo llegan y cuándo se marchan los clientes. El organizador del evento puede tener alguna idea de lo que pasó en años anteriores, pero habrá que detallar los patrones que se observen con ese grupo cuando se tengan las reservas de los clientes. Incluso en eventos de empresa, donde el organizador tiene un mayor control, se observa que los asistentes pueden llegar un día o dos antes debido a problemas con el traslado o sencillamente a otros planes de viaje a nivel turístico que ese cliente usuario decide llevar a cabo.

CUADRO 11.2.
Patrón de llegadas para un evento de 400 habitaciones

Día	Nº de habitaciones	Flujo de asistencia
Viernes	20	Organizador del evento y su propio personal
Sábado	150	Primeras llegadas
Domingo	360	Apertura del evento
Lunes	400	Asistencia máxima al evento
Martes	400	Asistencia máxima al evento
Miércoles	350	Primeras salidas
Jueves	30	Reuniones post-evento y ampliaciones de estancia no previstas

11.2.6. Flujo de asistencia

Para hacer en recepción las cosas lo mejor posible, es recomendable que nos faciliten el desglose de las habitaciones en individuales, dobles, *twins* y suites, tanto a la llegada como a la salida. Generalmente, las fechas de llegada son más fáciles de asegurar para los clientes que las de salida, pero estas últimas también son importantes para la óptima organización como gestores hoteleros.

También hay que determinar el patrón de llegada para poder decidir las tareas que hay que encomendar al personal del hotel. En momentos puntuales, sobre todo en la

llegada y salida previstas, se necesita tener en turno suficientes recepcionistas y maleteros o botones para asegurar el correcto flujo de un gran número de clientes.

Cada hotel tiene sus propias normas y sistemas, pero se puede dar como habitual la proporción de un recepcionista por cada 75 clientes que llegan y un cajero por cada 75 clientes que se van. La proporción de maleteros o botones dependerá si el hotel ofrece ese servicio, o si se ha previsto que ese grupo lo necesite expresamente, y en su caso, está establecida en el mismo orden: un botones para cada 75 clientes, bien sea de entrada o de salida. Sin embargo, si un grupo llega o se va en masa, situación que se produce cuando se trabaja con vuelos *charter*, puede necesitarse en momentos muy puntuales un empleado por cada 50 clientes si se quiere dar un buen servicio.

Si el check-in del grupo es temprano, el grupo muy numeroso o ha dado la coincidencia que se van a registrar dos grupos en el mismo período de tiempo, el hotel puede necesitar establecer una zona específica donde realizar la entrada, que sea diferente a la propia recepción del hotel, una zona que podemos llamar de recepción del evento, y que perfectamente puede incluir su propio mostrador o mostradores con sillas, sillones y sofás, donde los asistentes puedan esperar hasta que las habitaciones estén listas o se les faciliten las llaves o tarjetas de acceso a las mismas. En casos de que la espera vaya a ser prolongada, puede ser conveniente ofrecer un cóctel de bienvenida compuesto por zumos ligeros de frutas, por ejemplo.

11.2.7. Relaciones con establecimientos cercanos

Los hoteles de nuestra cercana competencia deben ser tratados de la forma más amigable posible. Nunca deberemos olvidar que es conveniente tener un hotel cerca que pueda ofrecer habitaciones, cuando hay *overbooking* en el nuestro o recibir clientes de otros hoteles cuando se tienen habitaciones disponibles.

En este orden de cosas, siempre compensa trabajar como aliados y guardar una buena relación, sobre todo en las ocasiones en las que hay que atender un gran evento, donde se requieren varios hoteles y donde inevitablemente acabaremos atendiendo a algunos clientes que, en principio, estaba previsto que estuviesen en otros hoteles y viceversa.

De la misma manera que podemos tener problemas con habitaciones, podemos tenerlos a la hora de ofrecer un salón de actos para cualquier evento, o incluso para la celebración de un banquete para un cliente que viva, o trabaje, cerca de nuestro hotel. En esas situaciones, hay que demostrar al cliente que se está interesado en su bienestar, incluso cuando se le está ayudando a reservar el evento en otro hotel. El otro hotel puede agradecer la recomendación recibida y actuar recíprocamente con nosotros. El cliente apreciará la ayuda recibida y el hecho de no darle la espalda, aunque no se podía atender el negocio por falta de espacio, por nuestra parte.

11.3. Gestión de las habitaciones del grupo

Gestionar el conjunto de las habitaciones reservadas para un evento es un proceso difícil, tanto para el organizador del evento como para el hotel. Surgen problemas cuan-

do, los organizadores no quieren estimar a la baja la disponibilidad de habitaciones para los potenciales asistentes al evento, mientras que los hoteles pierden ingresos si el total de habitaciones bloqueadas no se acaban ocupando.

La diferencia entre el bloque inicial de habitaciones contratadas y las habitaciones realmente utilizadas por el grupo es una preocupación clave para las dos partes. Los hoteles permiten alguna diferencia, pero están insertando cláusulas de disminución sobre las cifras previstas en los contratos para protegerse. Los importes por disminución sobre las cifras previstas inicialmente se aplican cuando el grupo contrata una cantidad de habitaciones, pero el número total de las que finalmente se usan está por debajo del original contratado.

Esa disminución puede producirse por varias causas:

- El organizador infla inicialmente el total de habitaciones del grupo para lograr una mejor posición en la negociación
- Algunos asistentes puentean al servicio de reservas de alojamiento del grupo, y hacen directamente las reservas en el hotel. El hotel no atribuye estas reservas al grupo
- Los asistentes pueden reservar habitaciones en hoteles distintos a los especificados por el organizador del evento. Esto se denomina "reservar fuera del bloque de habitaciones"
- Algunos bloques de habitaciones quedan sin llenar, debido a los que clasificamos como *clientes no llegados* y a los que cancelan su reserva

11.3.1. Clientes no llegados y overbooking

Con respecto a los eventos, el hotelero tiene habitualmente varias preocupaciones, como son los clientes no llegados, conocidos también como *no-shows;* las cancelaciones; el *overbooking*; la salida antes de lo previsto y la salida después de lo previsto.

Todas son motivadas de alguna manera por los asistentes al evento y por el cliente, o por su organizador de eventos, que no han hecho bien sus previsiones a ese respecto. En cualquier caso, hay que asumir que se producirán variaciones sobre lo previsto y que por nuestra parte hay que trabajar estrechamente con el organizador, para minimizar las molestias que puedan provocar.

Los motivos por los que se generan *clientes no llegados* son variados, siendo los más habituales los provocados por aquellos delegados asistentes al evento que hacen reservas en varios hoteles, porque temen no encontrar habitación en el hotel de su primera elección. En un intento de eliminar los clientes no llegados, y de ejercer un mejor control sobre la venta de sus habitaciones, algunos hoteles orientados a eventos han llevado su fecha límite de cancelación a 72 horas antes de la hora prevista para el *check-in*.

Para intentar que no se generen *clientes no llegados*, es recomendable que el hotel solicite, en cada reserva, una cantidad como depósito. Con una reserva en la que se pide un depósito, el hotel cobra por lo menos la primera noche de alojamiento, estando obligado a guardar las habitaciones en cualquier caso, con independencia de la hora de llegada.

Un hotel que pida depósitos debe también considerar las necesarias tareas de control a llevar sobre los mismos, su mantenimiento y actualización, así como la mecánica a utilizar en caso de reembolsos, ya que se tiene que ejecutar la devolución de esos depósitos al cliente que los envió.

Otra solución para que no se produzcan *clientes no llegados* es el uso de *reservas garantizadas*. Una reserva garantizada es aquella en la que una habitación se retiene sin depósito, pero cuyo pago se garantiza por parte del cliente utilizando, por ejemplo, tarjetas de crédito. En caso de no comparecencia, se factura de la manera habitual que tenga el hotel, pero a medio plazo muchos hoteles citan dificultades para cobrar definitivamente esas facturas. En esta problemática es posible que haya mala comunicación ya que el concepto reserva garantizada se malinterpreta y el cliente no entiende que está aceptando garantizar el pago, sin importar si la habitación se usa o no.

Las salidas que se realizan antes de la fecha prevista conllevan una peor gestión del inventario de habitaciones y provocan en el hotel una pérdida significativa de ingresos por habitaciones, así como por comida y bebida que se deja de vender, y por la disminución en la media de gasto de los clientes del evento en el resto de servicios habituales que se ofrecen.

El aumento de las salidas, antes de la fecha prevista es una tendencia que se ha observado que ocurre en los últimos años. Lo que sucede en realidad en estas ocasiones es que los asistentes suelen reservar habitaciones, con meses de adelanto, para todo el evento, y cuando pasa el tiempo y se acerca el evento ajustan sus agendas y no se lo notifican al hotel.

Hay cadenas hoteleras internacionales que han creado un cargo cuando se producen salidas anticipadas, antes de la fecha prevista, dejando los clientes una habitación que seguramente no generará ingresos esa noche, a menos que el establecimiento tenga una gran cantidad de clientes de paso. En las cadenas en que este procedimiento está establecido, los clientes de eventos deben indicar en su registro, cuando llegan al hotel y realizan su *check-in*, que se marcharán antes de lo que habían previsto en su reserva o se les cobrará un cargo extra que puede variar entre 60 y 120 €. Aunque a los organizadores de eventos no les gustan estos cargos extra de entrada, comprenden esa política por parte de los hoteles y el aplicarla les ayuda con las garantías que tienen que ofrecer en banquetes, puesto que proporciona unos recuentos más fiables de asistentes.

En el otro extremo de esta casuística, nos encontramos con los problemas que surgen si el cliente decide alargar su estancia uno o más días. Los hoteleros llaman a esto *salida después de lo previsto*. El hotel puede haber bloqueado un gran número de habitaciones del hotel para otro grupo con llegada al día siguiente, y si un número importante de habitaciones del grupo del evento anterior decide quedarse otro día más, en el hotel se habrá generado un problema de *overbooking* o sobrecontratación, que el gestor hotelero tendrá que solucionar.

El *overbooking*, o sobrecontratación, surge de la experiencia de los hoteles con las no comparecencias y su temor por ese bien tan perecedero: las habitaciones que una noche no hayan podido venderse, ya no podrán venderse nunca más.

En líneas generales, la información histórica que cada establecimiento tenga sobre el porcentaje de habitaciones que finalmente han sido consideradas *no llegadas*, y que no van a ser facturadas, es un buen motivo para revisar la política a marcar sobre re-

servas, y más en concreto, sobre si se fuerza un porcentaje de ocupación del hotel, para provocar un overbooking técnico, que conseguiría finalmente que, con las habitaciones no llegadas, se complete el hotel.

La política oficial de sobrecontratación de algunos hoteles consiste en reservar en exceso un porcentaje sobre el total de habitaciones del hotel. Se suele utilizar el porcentaje habitual de no llegados más el porcentaje habitual de cancelaciones, para reservar un número de habitaciones por encima de las que el hotel tiene verdaderamente. Cuando se deciden estas políticas, estos hoteles aceptan las dificultades que pueden surgir, como tener que convencer y acompañar a algunos clientes a otros hoteles, y las consideran un mal menor, que se genera para evitar quedarse con habitaciones sin ocupar.

En estos casos se requiere mucha diplomacia en el mostrador de recepción, sobre todo cuando llega la última hora de la tarde, por ejemplo, después de las 18::00 horas, ya que las habitaciones se han liberado, y no están disponibles para los clientes que las habían reservado y que se presentarán en el mostrador de recepción. Por parte del hotel, debe exponerse una disculpa en cualquier caso, junto con una explicación de la hora límite, la necesidad de poner esa hora límite y cómo se le notificó al cliente esa información.

El recepcionista de turno, si sabe que puede llegar a esta situación no deseada, pero real, deberá haber contactado con anterioridad con otros establecimientos, verificando su situación de ocupación y la posibilidad de que esos establecimientos acepten nuestros clientes; en condiciones pactadas y si se acaba produciendo la necesidad del traslado, debe poner en marcha una nueva tarea y, después de haber informado a los clientes, buscar alojamiento en esos hoteles, que se procurará que estén cerca del nuestro para facilitar el desplazamiento.

Muchos de los problemas que surgen en un *overbooking* no provocado por el hotel pueden ser gestionados si las personas clave en el evento, el cliente o su organizador de eventos, y el comercial del hotel, son honestos los unos con los otros y se comunican con regularidad. Tanto el hotel como el organizador del evento deben hacer un seguimiento de las reservas de habitaciones del grupo, de forma regular, para evitar problemas, tanto a la llegada como a la salida del grupo.

11.3.2. Llegada al hotel

Con respecto a cada evento, un hotel debe determinar por adelantado cuándo se espera el momento de mayor flujo de llegada de delegados y dotar de personal suficiente el mostrador de recepción. En esas situaciones, a la llegada al hotel, si un delegado se ve obligado a esperar en una cola, se disgustará, sacará una mala impresión del hotel y es probable que proteste por cualquier cosa durante toda su estancia.

11.3.3. Procedimiento de registro a la llegada

Los tiempos de espera a la llegada se pueden reducir o incluso evitar, si se distingue entre clientes con y sin reserva. Mediante el proceso de pre-registro, las habitaciones

se asignan por adelantado según la lista de habitaciones facilitada por el grupo, o creada por nuestro personal de reservas. Si se ha establecido que un grupo llegue junto, el procedimiento debe ser tan simple como que el representante firme y que se den las llaves, o tarjetas, en sobres con los nombres de los clientes y sus habitaciones.

Si se espera que los miembros del grupo lleguen individualmente, se deben ir rellenando las tarjetas de registro y se ponen las llaves, o tarjetas, en sobres con sus nombres. Todo lo que hacen entonces los clientes es revisar los datos de la tarjeta de registro, firmarla, coger su llave o tarjeta magnética y dirigirse hacia su habitación.

Con la intención de que la llegada al hotel sea agradable y rápida, cada vez es más frecuente el pre-registro de todos los clientes. Para ello y dependiendo de las posibilidades del establecimiento, se usan mostradores adicionales de recepción, e incluso vestíbulos especiales para atender grandes grupos, donde los clientes puedan sentarse.

También se da el caso en el que se establece un mostrador de asistencia cerca de la recepción del hotel, donde el organizador del evento y los miembros de su personal pueden saludar y atender a los delegados, y desde donde se puede atender a los asistentes que tengan algún problema con su reserva.

Cualquiera de los preparativos que se elijan debe ir encaminado a agilizar, minimizar la confusión en el vestíbulo, evitar largas colas y lentos procedimientos habituales de registro. Tanto si se usa el *check-in* individual o en grupo, el director de eventos debe pedir que el cliente que haga de interlocutor válido o su organizador de eventos esté presente a la hora de la llegada del grupo, para atender cualquier eventualidad que pueda surgir.

Deberemos distinguir el proceso de registro en el hotel, que ha sido tratado en este punto, del proceso de registro en el evento, puesto que son diferentes. En el proceso de registro del evento los asistentes reciben información con el programa del evento y pagan sus cuotas de asistencia a la organización que lo patrocina, si no lo han hecho con anterioridad. En la mayoría de los casos, se prepara una mesa o mostrador, para que los delegados puedan realizar el registro o bienvenida al evento, entregándose documentación del programa, regalos y cajas con obsequios y recuerdos.

11.3.4. Procedimiento para la salida del grupo

Un mal procedimiento de salida, o *check-out*, puede deshacer un evento que, por lo demás, haya estado perfectamente organizado. El grupo puede haber tenido un evento sin problemas durante tres o cuatro días, con un excelente servicio de comida y bebida, pero si a la hora de la salida, el delegado llega a la ventanilla de caja y se encuentra con una larga espera se habrá tirado por la borda gran parte del buen trabajo hecho hasta ese momento.

El procedimiento de salida del grupo puede ser un pequeño elemento dentro de un evento, pero es realmente importante, sobre todo si no se ejecuta con la rapidez y diligencia que espera el cliente.

Los hoteles suelen establecer un horario para la salida del grupo. Si la última reunión es un almuerzo, la salida prevista debe permitir en principio, que los asistentes disfruten del *clímax* de la conferencia hasta el último momento. Pero si las normas establecidas por el cliente no permiten a los delegados la realización de un *check-out*

tardío, hay que pedir a los clientes que firmen su salida antes del almuerzo. Estas normas suelen venir motivadas porque el grupo deba estar, por ejemplo, en el aeropuerto a una hora marcada de antemano, para coger un vuelo establecido previamente. En esos casos, sus facturas deben estar listas para que pueda procesarse a todo el grupo y se facture su equipaje en un lugar conveniente, hasta la hora de salida. Si la empresa paga la cuenta de forma global para todos los asistentes, y el hotel usa llaves, hay que asegurarse de que el cliente ha dejado la llave de la habitación, y que no se la lleva fuera del establecimiento.

11.4. Asignación de salas y salones

Una vez que el equipo comercial haya llegado a la firma del acuerdo o contrato con el cliente, el siguiente paso dentro del proceso de negociación deberá ser la asignación de salas y salones para el evento.

El espacio para eventos de que dispone el hotel es un activo muy importante, y así debe ser visto por el responsable, o director de eventos, ya que el objetivo a alcanzar debe ser maximizar su utilización. A nivel de gestión, sabemos que los salones, de la misma manera que las habitaciones, son productos tremendamente perecederos. Solo hay que recordar que habitación o salón que hoy no hayamos vendido, mañana será imposible de vender.

El responsable o director de eventos en su caso es la persona más cualificada para asignar salones para eventos fuera de lo normal. Debe hacerse después de establecer y asegurar una buena comunicación con el cliente, o su organizador de eventos y con su visto bueno, ya que el responsable o director de eventos conoce las instalaciones del hotel, y el planificador conoce las características del evento.

Para la correcta asignación de un salón, deben considerarse su tamaño; su capacidad con respecto a un montaje en concreto; el tipo de evento que se vaya a atender en él y el ambiente que se quiera dar a la presentación.

La superficie de las salas debe ser adecuada a la asistencia esperada. Demasiado espacio vacío, o demasiadas sillas desocupadas, pueden acabar generando conflicto en los asistentes. Todos estos requisitos fundamentales se tienen en cuenta en las presentaciones que realiza el comercial del hotel, pero también se deberán recordar otras variables.

Puede darse el caso de que la solicitud del cliente sea disponer de acceso a las salas de reuniones del hotel durante 24 horas, de forma ininterrumpida. Esto significa que no puede haber en el hotel otros grupos que vayan a usar esas salas, incluso si no son ocupadas durante toda la noche. Esta opción también puede ser ofrecida por parte del hotel a modo de exclusividad para determinados actos, y en estos casos, es conveniente que todos los departamentos implicados estén advertidos con dos meses de antelación.

Siempre hay grupos que desean reservar sus salones para más tiempo del inicialmente previsto para su evento. Esto no debe parecernos anormal, sobre todo si conllevan varias intervenciones o presentaciones a lo largo del mismo, o que en los salones se haya almacenado de forma temporal, material que quieren preservar, o

simplemente porque entienden que existe la posibilidad de que su reunión no acabe a la hora prevista.

Si un planificador espera, o exige, unas determinadas prestaciones en el salón, por ejemplo, que haya un escanciador de manzanilla, o un cortador de jamón las 24 horas del día, debe establecerse el importe económico adecuado para el proveedor que va a facilitar ese servicio. Una vez que esos flecos económicos se resuelven, debe ser fácil determinar si el ejemplo que hemos puesto de una reserva para 24 horas es una propuesta razonable para el hotel.

Cuando queramos ofrecer, o reservar salones en exclusividad durante 24 horas, es conveniente analizar el impacto económico del evento, incluido el valor del evento en sí mismo, y la estimación posterior del negocio que ese colectivo puede aportar, además de la época del año en que se va a realizar.

Si decide reservar salones durante todo el día, se deberá incluir en el contrato del grupo una cláusula garantizando su uso durante las 24 horas establecidas, confirmando que los diferentes servicios a facilitar por parte del hotel no tendrán ninguna restricción, y que se facilitarán atendiendo a los tiempos previstos, y al nivel de calidad habitual.

El hotel debe solicitar al cliente, o a su organizador de eventos, una lista de todas las personas que están autorizadas, por si se produce la necesidad de pedir que se cambie un evento de un salón a otro. Antes de que se celebre el evento, pero sobre todo, durante el mismo, es absolutamente imprescindible conocer los diferentes niveles de autoridad del personal del cliente.

Todos deben saber qué es lo que cada una de las personas con autoridad por parte del cliente puede ordenar, en cuanto a las modificaciones sobre lo previsto con anterioridad. Hay que recordar que los cambios en la disposición, o ubicación de un evento, o de una sala, pueden ser costosos, tanto en términos de tiempo como de mano de obra.

La lista que se obtiene del organizador de eventos del cliente debe ser igual a la que se hace llegar a los jefes de departamento del hotel. No deben producirse errores al transcribir los datos. Tanto el personal clave del hotel como el personal clave por parte del cliente, deberán haber asistido a las reuniones previas al evento y deben conocerse. Esto debería permitirles actuar coherentemente en caso de que aparezcan momentos críticos y discutir los posibles cambios a realizar. Si se llega a estas situaciones el personal del hotel deberá advertir del tiempo, y del trabajo a realizar, para conseguir las modificaciones solicitadas.

En algunas clases de eventos, debido a su propia naturaleza y a las características del cliente, se puede tener que trabajar con que la asistencia sea opcional, tanto a la sesión general, bien sea asamblea o convención, como a los programas individuales que pudiera haber, y que no está controlada de antemano o que, por el contrario, se producen llegadas imprevistas a última hora. En esas ocasiones, deberemos estar preparados para mover los talleres y /o las propias reuniones de un salón a otro, para dar cabida a grupos más pequeños o más grandes, dependiendo de la nueva necesidad que se haya creado.

11.4.1. Programas informáticos de ayuda

El uso de programas informáticos es mucho más rápido que dibujar a mano los planos de salones o plantas enteras, ya que puede darse el caso de que, al final, el evento no

puede llevarse a cabo en el espacio inicialmente previsto, y se pierdan grandes cantidades de tiempo y recursos.

Los montajes de salones que se hayan trabajado con anterioridad se pueden guardar en la memoria del ordenador, formando un histórico de datos, y usarse en el futuro para comparar eventos ya realizados con otros, en los que se esté trabajando en su planificación.

Las ventajas de disponer de planos informatizados a escala son muchas y evidentes. Incluso pueden mostrar opciones que el director de eventos y el personal del hotel dedicado a este fin no han pensado antes, y permiten a los planificadores de reuniones del cliente observar a simple vista detalles como las modificaciones a realizar en cada evento que afectan al flujo del tráfico generado por asistentes y personal de servicio, así como las fluctuaciones en la capacidad de personas que se quieran ir probando.

Esta tecnología facilita una fantástica herramienta para atender las diversas necesidades de los planificadores de reuniones, aumentando considerablemente el éxito alcanzado en su trabajo y, a la vez, la satisfacción del cliente.

Existen en el mercado programas de software que permiten ver qué configuraciones y montajes funcionan mejor para los actos que se tienen que preparar. Después de introducir información básica como dimensiones de la sala, número de asistentes y requisitos especiales (forma o tamaño de las mesas, el espacio necesario para feria o exposiciones, etc.). El programa "dibuja" una o varias configuraciones posibles de la sala. Esto facilita elegir cuál será la mejor opción, y a la vez ayuda en la prestación de los propios servicios, ya que puede incluir una lista del mobiliario, decoración y resto de equipamiento necesario, que requiere la sala para ese montaje.

11.4.2. Restricciones en función del espacio

En la venta de salones para eventos están involucrados tanto el personal comercial o de ventas del hotel, como los del departamento de alimentos y bebidas. El departamento comercial es el responsable de la venta de las diferentes salas utilizadas en eventos, cuando se solicitan por parte del cliente habitaciones del hotel.

Atendiendo a la manera en que cada hotel se puede organizar, nos podemos encontrar con que el departamento de alimentos y bebidas se encarga de la venta de esos mismos salones, para eventos de grupos del entorno cercano al hotel, que no requieren habitaciones. Ya que al hotel le interesa ocupar habitaciones debido al alto margen de beneficio, el departamento de ventas del hotel debe tener preferencia en la reserva del espacio, en el caso de que se produjese un conflicto parecido al citado anteriormente.

Por lo expuesto anteriormente, la mayoría de hoteles introducen restricciones en sus procedimientos de ventas de restauración, con respecto a la potencial clientela cercana geográficamente al hotel. Por ejemplo, durante la temporada alta de eventos, un hotel puede limitar las reservas de restauración local. Si nos encontramos en esa situación, el departamento de comidas y bebidas solo podrá vender salones a grupos de su entorno local, después de que el hotel haya tenido en cuenta las necesidades de los grupos que requieran habitaciones.

Cuanto más grande sea este compromiso con grupos de eventos que solicitan habitaciones, mayor será la oportunidad para el departamento de restauración del hotel de

vender los salones que no vayan a ser utilizados por esos grupos. Cada establecimiento, dependiendo de sus temporadas altas y de sus tipos de clientela, deberá fijar las fechas de las prioridades, que deberán respetar tanto el departamento de alimentos y bebidas, como el comercial de eventos, en el caso que convivan de esta manera en la organización del hotel.

Es vital que estas prioridades se establezcan de forma consensuada, para que no se produzcan discrepancias entre los responsables de los departamentos de comidas y bebidas, y los de habitaciones o eventos, y que las reservas se hagan de la forma lo más fluida, y con el menor número de contratiempos posibles.

11.4.3. Atender varios eventos al mismo tiempo

La mayoría de las reuniones que se llevan a cabo son pequeñas. Más del 75 por ciento de todas las reuniones de trabajo que se celebran en hoteles tienen menos de 100 asistentes. Para conseguir más beneficio a la hora de gestionar reuniones, el hotel debería ser capaz de albergar a más de una a la vez. Naturalmente, este no es el caso cuando estamos hablando de vender todo el hotel a un mismo grupo, pero lo más normal es que nuestras reservas se llenen con eventos más modestos.

Manejar varias reuniones más pequeñas, al mismo tiempo, requiere de una cuidadosa planificación. Para esos casos, el responsable no puede permitir que todos los grupos lleguen al mismo tiempo al hotel, ni que empiecen a comer o cenar a la misma hora, sobre todo si conlleva servicios de alimentos y bebidas. Deberá escalonar las llegadas y que los flujos de entradas, salidas y otros movimientos de los asistentes no choquen entre ellos, evitando la confusión y la congestión.

Para esas ocasiones, no basta con planificar los horarios y los accesos de forma cuidadosa, sino que también hay que pensar en el ruido, y otros problemas que la proximidad entre grupos puede generar. Esto nos debe ayudar a reflexionar sobre la política a aplicar en cada hotel con respecto a la proximidad de diferentes tipos de grupos. A la hora de organizar estas reservas siempre se deberá tener en cuenta qué está previsto que haya en el salón de al lado. Incluso una reunión aparentemente normal, puede llegar a ser bastante ruidosa, con la simple presentación de un videoclip.

Al hotel tal vez le resulte más rentable trabajar para captar mercados de eventos más pequeños que tratar de captar grandes eventos. Para empezar, hay muchos más pequeños que grandes eventos. Además, los organizadores de eventos más pequeños no suelen ser tan exigentes a la hora de aprobar tarifas y precios, ni a la hora de exigir concesiones. Probablemente, también costará menos que nuestro personal les preste servicio.

El director, o responsable de eventos, se encuentra en estos casos ante una gran duda. En un extremo del abanico de oferta, encontramos un gran evento que suponga bloquear completamente el hotel, y en el otro extremo, podemos tener un flujo constante de visitas, que representen un buen punto de partida a la hora de llevar a cabo la planificación estratégica que el hotel desea para sus eventos, y que a la vez asegure lo que cada hotel anda buscando: negocios que sean rentables.

Cada establecimiento deberá definir las políticas que querrá llevar a cabo al respecto de eventos, su mezcla de ventas ideal, para a partir de ahí, definir sus objetivos y estrategias de funcionamiento.

11.4.4. Solicitud de reservas junto con otros clientes

Algunas organizaciones o empresas clientes que quieren controlar el entorno en el que se mueve su evento pueden pedir al hotel que les informe de las solicitudes de otros grupos, que se hagan para el mismo periodo de tiempo en el que ellos estén en el hotel. Estas empresas no ven con buenos ojos o no quieren que su evento coincida con los de otras organizaciones, instituciones o a las empresas, a las que consideran rivales. Las aprehensiones que surgen a nivel de seguridad industrial no pueden ser tenidas en cuenta a la ligera por parte del hotel.

En pequeños establecimientos que pueden manejar un solo grupo de tamaño medio se puede utilizar el concepto de exclusividad con el grupo, para venderlo mejor, ante la potencial clientela. En temporada baja estos establecimientos puede diferenciarse afirmando que no aceptarán ningún otro cliente de la competencia, y de esta manera, intentar incrementar sus ventas, o su posicionamiento en la mente del potencial cliente. En estos casos el planificador u organizador tiene la seguridad de recibir toda la atención en exclusiva para su evento, y poder hacer uso de la totalidad de las instalaciones, sin tener que preocuparse sobre los posibles cruces de tráfico, o necesidades de otros clientes.

El planificador u organizador de eventos puede vetar una reunión que vaya a celebrarse en el hotel durante las fechas de su evento. Hay empresas que han detectado que pierden distribuidores cuando celebran reuniones en las que hay otras reuniones de empresas de la competencia cerca, o en coincidencia con ferias que se lleven a cabo próximas a donde ellos celebran su evento.

La mayoría de los directivos de las empresas clientes no tienen nada que objetar, y muchos sienten incluso que puede añadir importancia a su evento, pero otros temen que una oferta de reuniones con características parecidas a las suyas, puede hacer disminuir el número de delegados en las principales sesiones del evento.

En cualquier caso, es definitivo que habrá que informar a los planificadores de eventos sobre otras reuniones que se quieran programar en el hotel, durante su estancia, y contar con ellos para no encontrarse más adelante con problemas imprevistos.

11.4.5. Manuales de procedimiento

Un manual de procedimiento no debe ser solo una descripción de tareas a realizar por un empleado, o en un departamento, sino que debe explicar a cada empleado cómo hacer su trabajo. A nivel explicativo, una descripción del puesto de trabajo se prepara a nivel de gestión, para definir la responsabilidad y la autoridad de cada empleado. Si está bien hecho, el manual de procedimientos debería incluir fotografías, ilustraciones o dibujos que aclaren y ayuden al desarrollo de la teoría que se trate. También debe

incluir un resumen, paso a paso, del trabajo de cada uno de los integrantes del departamento.

El manual de procedimientos debe tener la misma importancia para los empleados en el departamento de eventos, como por ejemplo, la ficha de una receta para un cocinero. El éxito conseguido en los restaurantes que han usado coherencia a la hora de diseñar su estrategia debe ser el mismo que usemos para el servicio de un evento. Un manual de procedimientos del departamento asegurará que los montajes no se hagan de forma diferente cada día.

Hay que tener en cuenta que es relativamente difícil para los empleados recordar todos los subprocesos correctos en un montaje y, mucho más, los múltiples detalles que puedan ser necesarios. El manual incluirá normas y costumbres a tener en cuenta en cada montaje, y deberá también estar diseñado para la formación de los nuevos empleados, y tendrá en cuenta las normas de calidad del establecimiento.

Cada hotel debe hacer esfuerzos para personalizar su propio manual. Debería ser publicado en forma de pequeño folleto y que pudiese caber fácilmente en el bolsillo de una camisa, o de un traje, para cualquier consulta que un empleado pudiese necesitar.

Ningún manual debe ser puesto en marcha con la idea, o bajo la premisa, de ser permanente o inamovible. Esto podría representar un grave error conceptual, ya que el cambio es una constante hoy en día y afectará más pronto o más tarde a ese manual, que si quiere estar bien diseñado desde el principio, deberá contemplar su actualización continua, no solo con respecto al nuevo mobiliario que se incorpore, sino también a nuevas técnicas de explotación y desarrollo del trabajo.

Lo deseable es que se genere en el equipo de trabajo de montaje el clima adecuado para que los propios trabajadores sean conscientes de incorporar ellos mismos las recomendaciones y criterios de funcionamiento más adecuados, sin esperar o pretender que otra persona de la organización lo haga.

12

Servicios con comidas y bebidas

Los servicios donde se sirve comida y bebida ocupan una parte importante en el programa general de un evento. Pueden variar mucho desde un sencillo refrigerio con refrescos y aperitivos que se puedan servir en una pequeña suite, hasta un complejo banquete de gala. Todos los servicios donde se sirven comidas son importantes y representan otra área donde se necesita trabajar en equipo y aumentar la comunicación al máximo.

Los eventos con comidas y bebidas son una parte integral del total de los eventos que se celebran en un hotel y los clientes califican la calidad del servicio de comidas como "muy relevante", a la hora de realizar su selección de establecimientos para la celebración de eventos.

En la mayoría de hoteles especializados en eventos, el segundo punto más importante de generación de volumen de ingresos son los eventos, justo por detrás del departamento de habitaciones del propio establecimiento. Los comerciales y responsables de departamentos deben adquirir o poseer conocimientos del área de comida y bebida.

12.1. Servicios de eventos con comidas

Los servicios de banquetes son el área más rentable de los servicios con comida y bebida de cualquier establecimiento hotelero. Los banquetes bien gestionados pueden contribuir en gran medida a la rentabilidad total esperada para el establecimiento, porque el margen de beneficio de ventas para banquetes puede situarse entre el 35-40 por ciento de la venta, en contraste con el 10-15 por ciento, con el que nos encontramos habitualmente en los restaurantes de un hotel.

Hay varias razones para que se produzcan estas diferencias:

- En hoteles orientados a eventos, el volumen de ventas de banquetes puede duplicar, o incluso pasar, al volumen de ventas que se consiguen en el restaurante.
- Los banquetes permiten flexibilidad en los precios. Una cena que en Madrid cueste 20 € en un restaurante, puede costar 35 € en un banquete. La justificación para esta diferencia es el coste de montar y desmontar el área de banquetes, y también el poco tiempo con el que se cuenta, para atender a un gran número de personas a la vez.
- Los costes de comida son relativamente menores debido a la preparación a gran escala. No se necesita mantener un gran inventario de productos, y todos los asistentes suelen recibir idénticas raciones. Los márgenes que se consiguen por las bebidas son altos, porque los costes se controlan fácilmente y los ingresos son relativamente mayores, por la flexibilidad de los precios de venta.
- Los costes de mano de obra son significativamente menores, porque la mayor parte de los camareros de banquetes son empleados contratados a tiempo parcial en la mayoría de ocasiones. En contraste, el coste de los empleados del restaurante suele ser fijo porque un miembro de estas plantillas forma parte de ella, incluso en temporada baja.
- La productividad de los empleados es alta ya que las necesidades de personal a contratar pueden establecerse para una asistencia predeterminada y garantizada.

12.1.1. Diferentes tipos de objetivos

Deberemos ser capaces de resumir los diferentes objetivos que quieren alcanzar los clientes en sus eventos y transmitírselos de forma adecuada a nuestro personal, para que en cada servicio, con su correspondiente montaje y el ritmo que se le aplique, se adapte y desarrolle lo más cercanamente posible a la voluntad del cliente.

Los eventos con comidas pueden abarcar: desayunos; almuerzos; cenas; cenas, con entretenimiento o baile; descansos o breaks; bares; cócteles, aperitivos o recepciones; buffets; montajes con atención continuada, en suites, salas de reuniones o salas con exposiciones y nuevos conceptos como brunch, drunch, etc.

Los menús para eventos se diseñan formando un abanico de precios capaz de satisfacer todas las necesidades de los diferentes segmentos de mercado, así como las posibilidades económicas de los clientes. Los menús pueden incluir especialidades regionales o gastronómicas del hotel o menús que se hayan servido en anteriores eventos y que hayan tenido una fuerte aceptación.

Los folletos de menús de grupos pueden tener diferentes formatos y tamaños. Por comodidad se recomienda tanto para desayunos, almuerzos o cenas la utilización de un folleto pequeño en el que se den sugerencias tanto de servicios con buffet, de banquete y de restaurante, en los que se ofrezcan los diferentes tipos de servicio desde el autoservicio por parte del cliente, hasta servicios en los que se llevan a la mesa todos los platos.

Otros dos tipos de eventos donde se sirven comidas ligeras, junto con un servicio de bebidas, son los descansos y los cócteles. Los descansos o *breaks* deben prepararse

en un salón que esté cerca de la sala donde se están celebrando las reuniones. Si esto no es posible, las bebidas y otros elementos deben ser colocados fuera de la sala en carritos y se empezarán a servir cuando la persona a cargo del grupo nos indique.

Los cócteles y aperitivos que se sirven como paso previo a una recepción crean una atmósfera que acerca a los asistentes al posterior almuerzo o cena. Servirán a los hoteleros para calcular los tiempos de inicio del servicio que empezará inmediatamente después, ya que deberemos recomendar que nunca duren más de una hora. Se deberá realizar una orden de servicio separada e independiente, que recoja todos los detalles y pormenores del servicio de esos cócteles.

12.1.2. Tendencias gastronómicas

Los menús de banquetes deben reflejar el deseo de los asistentes al evento de una dieta saludable, combinada si es posible con las corrientes gastronómicas más punteras. La gente es cada vez más consciente de que la comida y la forma en que se prepara tiene un impacto en su salud. Los hoteles han respondido ofreciendo productos más ligeros, bajos en colesterol, y a la vez, alineados con las corrientes gastronómicas en las que España ha conseguido estar en la élite mundial.

Actualmente pueden prepararse en cualquier cocina, menús alternativos para personas con restricciones alimentarias como los celiacos, que requieren de ingredientes adecuados, o menús específicos por motivos religiosos, ya que los proveedores especializados los tienen disponibles para cuando nos los solicite un cliente.

El mayor cambio en los hábitos de alimentación ha ocurrido, posiblemente, en el desayuno. Los conocidos huevos, salchichas y beicon han dado paso a una variedad de ofertas más ligeras y saludables como magdalenas integrales, yogures bajos en calorías, fruta fresca y productos lácteos bajos en grasas. Las comidas y cenas también se han vuelto menos formales. Los asistentes, preocupados por la dieta, valoran las grandes ensaladas con todo tipo de productos frescos, y salsas bajas en calorías o aceite de oliva aromatizado.

Los clientes piden comidas a la plancha. Las comidas pesadas, generalmente a base de hidratos de carbono, favorecen el adormecimiento, por lo que hay que ofrecer porciones moderadas y comidas altas en proteínas.

Las nuevas tecnologías ayudan a los organizadores de eventos a tomar sus decisiones y mejorar la calidad y variedad de las comidas y bebidas que se ofrecen a los invitados a los eventos. Hay cadenas hoteleras que facilitan imágenes en color de todos los platos que ofrecen en su carta junto con las recetas y un desglose del contenido nutricional de cada uno. Los programas informáticos que hay en el mercado son capaces de calcular el contenido nutricional de un menú, después de haber hecho todos los cambios y modificaciones que el cliente ha considerado necesarios.

Los clientes para sus descansos ya no solicitan donuts, pastas danesas y otros productos similares de panadería ricos en azúcares. Los delegados que asisten a eventos están pendientes de su salud y saben que los azúcares simples aportan pocos nutrientes y causan estragos en la línea y en la dieta. Los zumos de frutas, agua mineral con sabores, yogures, magdalenas y pan con fibra, fruta fresca como la piña, el melón y las

fresas, más café descafeinado y los tés en sus diferentes variedades son en la actualidad los productos más habituales.

12.1.3. Tipos de servicio y sus diferencias

Una decisión importante es el tipo de servicio a utilizar en los eventos con comida. El tipo de servicio elegido en un banquete influye en el precio, en la plantilla de personal y en el efecto global del acto.

Los diferentes tipos de servicio son:

- *Emplatado*. En eventos es la forma más normal de servicio. La comida se coloca en los platos en la cocina y los camareros los reparten por las mesas. La comida fría puede ser colocada en el plato antes de tiempo y almacenada en cámaras frigoríficas adecuadas. La comida caliente se coloca en el plato justo antes de repartirla y puede servirse desde diferentes puntos de la cocina.

  En el servicio a la española, se sirve la comida y la bebida por la derecha, retirándose los platos y copas usados por la derecha. En el servicio a la inglesa, los platos se sirven por la derecha y se retiran por la izquierda. Las bebidas se sirven y retiran por la derecha.

  El servicio en platos requiere un mínimo de habilidad por parte del personal del servicio, y dependiendo del tipo de clientes y de sus costumbres se deberá usar un tipo de servicio u otro, que se definirá previamente.
- *Servicio de fuente a plato*. La comida se sirve desde fuentes con capacidad para varias raciones y son los camareros quienes sirven y colocan la comida, con la ayuda de pinzas, en los platos de los comensales. Este tipo de servicio requiere de un montaje donde se haya dejado más espacio entre comensales, para que los camareros se muevan con un poco más de libertad, a la hora de servir a cada cliente, con las fuentes y las pinzas de servicio. En el servicio de fuente a plato el camarero sirve al cliente por la izquierda.
- *Servicio a la francesa*. Se hace con la ayuda de un carrito de apoyo o mesa auxiliar, llamado gueridón, que requiere de un espacio suficiente entre las mesas para que los camareros puedan poner estos gueridones sin obstaculizar el propio servicio. Se necesitan camareros más experimentados para este tipo de servicio que para el anterior ya que la mayoría de la comida se termina de preparar o servir junto a la mesa, a la vista del cliente, atendiendo sus recomendaciones. La mayoría de los platos requiere algún tipo de manipulación por parte del camarero, bien sea el desespinado de pescados, preparaciones a la vista del cliente, flambeados y otras variantes de complejo servicio.

  En la actualidad, teniendo en cuenta que cada vez los platos son de mayor tamaño y que se pueden llevar menos platos en cada viaje de un camarero, con la intención de agilizar el servicio emplatado, se ha puesto en práctica una variante del servicio con mesa auxiliar que consiste en que los platos servidos se llevan a esta mesa auxiliar en grandes bandejas y desde ellas, colocadas en mesas auxiliares cerca de la mesa del cliente, se sirven directamente los platos sin ningún otro tipo de manipulación, porque los platos vienen listos ya desde

la cocina para ser servidos. En cada una de esas bandejas pueden caber hasta 8 ó 9 platos.

- *Servicio rápido o pre-servicio.* Suele emplearse para almuerzos donde se requiere un servicio rápido. El primer plato, bien sean aperitivos, sopa, ensalada o entrante, se ha servido en la mesa, justo antes de la llegada de los clientes; ocasionalmente el postre también puede estar colocado en la mesa. El único plato que se sirve, en este caso, es el plato base del servicio, que se lleva emplatado o se sirve de fuente a plato. Este tipo de servicio funciona bien cuando la agenda va muy apretada y se tiene menos de media hora para terminarlo.
- *Servicio en bandejas.* Se realiza depositando bandejas de diferentes tamaños en el centro de la mesa para que los clientes se sirvan directamente. Los camareros se encargan de ir pasando y distribuyendo las bandejas y de retirar los platos y cubiertos sucios a la vez que se siguen trayendo las bandejas que corresponden a cada siguiente plato y a los postres.
- *Servicio buffet.* Conlleva una presentación de varios productos, de los que el cliente elige los que quiera comer y se lo sirve directamente. El servicio de buffet es eficiente a nivel de personal, porque puede servirse a un gran número de personas en un corto periodo de tiempo con una pequeña dotación de personal.

  Se puede usar una combinación de estilos de servicios, desde el buffet completamente asistido por camareros hasta en el que no hay asistencia alguna y el personal se limita a reponer producto, realizando el cliente todo lo que necesite para su propio servicio. Dentro de estas posibilidades se pueden organizar servicios que tengan un buffet de ensaladas, aperitivos y sopas y después pasar al segundo plato, servido en platos por camareros. O por otros servicios de buffet, donde el primer plato y el postre sean servidos por los camareros, mientras que el plato principal se presenta en buffet.
- *Servicio a la carta.* Ofrece más opciones tanto a los clientes o sus organizadores de eventos, como a los comensales. En este sistema los departamentos de comidas y bebidas del hotel desarrollan menús sofisticados que ofrecen varias opciones a elegir, tanto de entradas o primeros como de segundos platos y postres. En caso de establecimientos con restaurantes especializados, también se ofrecen menús gastronómicos, que dependiendo de la temporada y del estilo de cocina, pueden ofrecer desde menús confeccionados con productos regionales, hasta menús de autor.

12.1.4. Negociación del precio de venta de las comidas

Muchos clientes o sus organizadores de eventos prefieren completar todas las negociaciones en detalle antes de firmar la carta de acuerdo o contrato. Eso significa que algunos quieren incluso llegar a elegir los menús y acordar sus precios. Prefieren esto porque hace mucho más sencillo el cálculo de las previsiones económicas del presupuesto, en definitiva, lo que les costará el evento. Con eventos planeados con años de antelación, no es posible que un hotel haga presupuestos precisos a este respecto.

La mayoría de los hoteles dirán lo que cobran por los menús con los que están trabajando en ese momento, considerando que esto es suficiente para los organizadores. Es evidente que hay un riesgo obvio en poner precios a los menús con tanto adelanto. La mayoría de los organizadores de eventos, con un mínimo de experiencia, son conscientes de que cualquier acuerdo de este tipo puede tener que ser modificado por el aumento imprevisto de los precios de coste de los productos, o en algunos casos, por la simple subida de la inflación.

Se debe ser muy precavido si se quiere garantizar un precio con años de adelanto. La mayoría de los hoteles han adoptado una política de no poner precios a las habitaciones con más de un año de adelanto y precios para los menús para no más de seis meses antes del evento.

Algunos hoteles, con problemas de distribución de proveedores, tienen políticas más estrictas y en sus contratos tipo aparecen párrafos como los siguientes:

> Los precios de los menús no se pueden confirmar antes de 60 días del evento, debido a la fluctuación diaria de los precios del mercado. La organización-empresa-cliente concede al hotel el derecho a hacer sustituciones razonables en el menú para satisfacer los crecientes precios de mercado, o la escasez de productos.

No se puede evitar esta política, a menos que no se tenga necesidad de ser competitivo, y se pueda crear un gran margen en los presupuestos. Pocos establecimientos tienen hoy en día estas prerrogativas. Para ser competitivo los precios se deben calcular cuidadosamente y no se pueden absorber sumas inflacionistas en los costes de materia prima, bajo ningún punto de vista.

Por la otra parte, algunos organizadores de eventos adjuntan una copia del menú del hotel al contrato y especifican que los precios no pueden aumentar más de un tanto por ciento cada año sobre los precios en vigencia.

Lo más adecuado, en cualquier caso, es que todos los acuerdos sobre los menús, precios y términos que afecten a comidas y bebidas, se hagan por escrito y sean firmados por ambas partes. De esta forma se descartarán los malentendidos.

12.1.5. Asistencia prevista

En un principio el organizador estimará el número de asistentes previstos al evento. Para el hotelero, esto es vital, pues indica el propio alcance que el evento puede representar. Esa cifra inicial solo es válida para las preparaciones preliminares y el comercial sabe que tiene que revisarla con el cliente en varias ocasiones, ya que las estadísticas demuestran que el número de asistentes previstos es siempre mayor que el número de comensales que finalmente se atiende.

El organizador debe mantener informado al establecimiento, de las estimaciones más precisas posibles, sobre el número de asistentes a cada comida. Se fijará una fecha a partir de la cual el organizador se compromete con el número de asistentes que ha garantizado, para que el hotelero pueda seguir en firme con la preparación del evento.

Ninguna política de solicitud de garantías vale para todos los hoteles y en todas las situaciones, pero la mayoría de hoteles aplica lo más estrictamente posible sus políti-

cas con respecto a las garantías a pedir al cliente. El responsable del hotel deberá explicar el porqué de la garantía, y trabajar con el cliente, para fijar una cifra de asistencia lo más realista posible.

Muchos hoteles requieren una cantidad de euros como garantía, 48 ó 72 horas antes del evento. El organizador del evento acuerda, de esta manera, pagar por el número de personas garantizadas, aparezca o no ese número de asistentes.

A menudo se incluye la garantía en la orden de servicio y se firma tanto por el hotel como por el representante del cliente, siendo el acuerdo vinculante. Si la garantía requiere 100 personas y el hotel acuerda fijar un 5 por ciento más de cubiertos, se acabarán colocando mesas y sillas para 106. Si aparecen 106, todo estará preparado y la cuenta se hará por 106, si aparecen 120 el hotel deberá servir 14 comidas más, hechas con productos similares, preparadas más rápidamente y a última hora.

Hay que ser cuidadoso con las circunstancias que pueden afectar a las fechas de la garantía. El hotel puede requerir un tiempo de preparación más largo si la fecha de inicio del evento coincide antes de un fin de semana o festivo, porque se sabe que en ese momento no se podrá reunir la plantilla necesaria, de la misma manera que las compras y las preparaciones de cocina no pueden estar listas, en condiciones, antes de esa prórroga.

Otro método de garantía sugerido por organizadores, pero poco usado, es garantizar solo el coste de la mano de obra. Si aparecen 180 de los 200 garantizados, el cliente pagaría solo por el coste de dos camareros, y no por las 20 comidas preparadas. Obviamente, un hotel nunca debería consentir esto a menos que las comidas que no ha necesitado ese grupo puedan usarse en otro lugar sin que eso genere alguna duda u otros problemas.

En el hotel se imprime diariamente y se distribuye al personal apropiado un resumen de todos los actos previstos del día y los nombres de las personas que están autorizadas a firmar y las empresas a las que pertenecen.

12.1.6. Funcionalidad de salas y salones

El tipo de salón a usar para un evento con comida depende de los siguientes parámetros: de lo lejos que esté del salón donde se celebren las sesiones del grupo; del flujo de tráfico de clientes del hotel; del tipo de disposición o montaje deseado para los asistentes; del decorado a utilizar; de la iluminación deseada o solicitada por el cliente y los mandos que se tengan sobre la calefacción o el aire acondicionado.

Todos estos factores deben considerarse cuando el director o responsable de eventos se siente con el cliente para seleccionar una sala. Las prioridades pueden dictar que en la sala más adecuada haya otro evento, pero cualquier salón que se adapte para un evento con comida debe poder ofrecer resultados satisfactorios.

Debe contarse con un recordatorio para anotar el tiempo que lleva montar el salón para un servicio con comida, y limpiarlo después. Es importante saber si los ruidos de la limpieza molestarán a la reunión, que tendrá lugar en el salón de al lado, previsiblemente. Puede que no sea posible evitar esta proximidad, pero como buenos hoteleros nos propondremos que no debe suceder esto, simplemente porque nadie pensó en ello anticipadamente. El ruido del choque insistente de cubiertos y, sobre todo, de pla-

tos, o de mesas que se mueven y que vengan de la sala contigua, puede distraer mucho una reunión seria y puede verse reflejado, negativamente, en la imagen del hotel.

12.1.7. Control del número de los asistentes al evento

La mayoría de actos con comidas se cobran por persona. Cada hotel debe diseñar un procedimiento de recuento de personas para determinar el número real de comidas servidas. Las conjeturas no tienen cabida a la hora de facturar un banquete, y esa cifra de número de clientes servidos debe haberse revisado conjuntamente con la persona responsable del grupo. El mejor momento es después de que se haya servido el primer plato, y en cualquier caso, siempre antes de terminar el servicio, y que los asistentes se levanten o salgan por la puerta. Los precios unitarios deben acordarse de forma previa, por escrito, de la misma manera que debe indicarse el menú elegido.

En el caso de no utilizar el sistema anterior, hay organizadores de eventos que por diversos motivos prefieren usar vales o tickets. El funcionamiento de este método es el siguiente: se entrega un talonario de vales al delegado, que se distribuyen a los asistentes de la forma que el cliente indique, y para los rezagados se prevé su distribución en el mostrador de registro de cada acto, a la entrada.

Hay que ir con cuidado si se acaba decidiendo este sistema, porque tenemos que poner recursos para atenderlo. Los siguientes son los dos métodos más comunes de recoger esos tickets, vales o cupones:

- *En la puerta del salón, a la entrada de los asistentes*. En esta zona se suele habilitar una mesa, en la que se distribuirán los tickets de aquellos comensales que todavía no dispongan de ellos. Dependiendo de la ubicación, en esa misma mesa, o en la propia entrada al salón debe montarse un punto de recogida de los tickets. Lo ideal es que haya un representante del cliente, o de su organizador de eventos, y uno del hotel. También existen novedosos sistemas con cámaras, capaces de realizar esta tarea.

  Este método es mucho más conveniente y menos problemático para el hotelero que el siguiente, que solamente se recomendará cuando no se pueda, por algún motivo, usar el anterior.
- *En la mesa del banquete*. En este caso, el camarero recoge los tickets. Debe hacerlo antes de iniciar el servicio, y éste es un momento donde pueden surgir problemas si algún delegado no lleva sus tickets consigo, por haberlos olvidado en la habitación, por ejemplo. Si el acuerdo es que se paga al hotel solo por los tickets recogidos, el camarero se vería forzado a negar el servicio. El personal del hotel debe ser instruido sobre qué hacer si un conferenciante aparece sin el ticket adecuado, y a quién dirigirse de los clientes, con autoridad suficiente.

  Algunos actos con comidas, como los descansos o *breaks*, y en los cócteles, donde los clientes están de pie y no usan sillas, no pueden cobrarse de la forma anterior, basándose en el número de sillas ocupadas. En esos casos, el director de eventos habrá consultado, antes de consensuar con el cliente la cifra de cubiertos, también con el chef de cocina, que a su vez habrá contado el

número de platos servidos. En cada uno de estos casos, habrá que especificar la manera en la que contaremos a los asistentes con el cliente, o su organizador de eventos.

12.1.8. Contratación de personal extra

Los hoteles suelen tener una plantilla de personal de servicio fija para atender el movimiento habitual del hotel. En el caso de la contratación de eventos, amplían su plantilla con personal externo para reforzarla en lo que requiera cada servicio, con respecto, sobre todo, al número de clientes a atender. En algunos eventos, y atendiendo a su complejidad, además de los camareros y personal de servicio se podrán reforzar también otros departamentos del hotel como cocina, seguridad, mantenimiento, pisos, etc.

Con la intención de mantener sus niveles de calidad en el servicio, los hoteles tienen la costumbre de asignar menos clientes por camarero, a medida que aumenta el precio unitario por cada comida. El servicio mínimo por camareros para cenas estándar es de un camarero por cada 20 personas (en mesas de diez, un camarero para dos mesas, y en mesas de ocho, dos camareros para cinco mesas). El servicio de fuente a plato y a la francesa requiere un camarero para diez clientes. Para las comidas realizadas en buffet, el estándar es un camarero por cada 40 clientes para el desayuno, y uno por cada 30 clientes para comidas y cenas.

Cuando el precio lo garantice y el servicio lo requiera, la proporción puede bajar a uno para doce, o incluso a un camarero por cada 10 clientes para servicios complicados. Si el menú requiere servicio de vino y agua atendido por camareros, el mínimo es un camarero para 16 clientes. Para grandes fiestas, debe haber un jefe de sector por cada 150 clientes, y un jefe de sala.

Las sesiones informativas previas a las comidas, a modo de resumen de cómo se quiere que el servicio se desarrolle, también llamado *brief*, deben ser dirigidas por los jefes de comedor en todos los grandes banquetes.

Los menús de un servicio especial y cualquier otro detalle pertinente del servicio deben ser revisados sin dejar fuera excepción alguna. El montaje y el servicio de la mesa presidencial ha de ser supervisado por el jefe de comedor, prestando especial atención a la vajilla, cristalería y cubertería, así como a la disposición de las sillas.

Por último, los tiempos para servir deben ser controlados minuciosamente. Es necesario asegurar la duración del servicio de comidas, desde el principio hasta el final, para lo que habrá que empezar vigilando que el tiempo que se da para servir los aperitivos previos sea el mínimo.

12.1.9. Organización con responsable único o con responsable dual

Aunque la mayoría de los organizadores de eventos quieren tratar solo con una persona de contacto en el hotel, dependiendo del mismo, su tamaño, características, organización interna y su pertenencia a una cadena o no, los servicios de comida y bebida pueden gestionarse de diferentes maneras. Las dos más comunes son el sistema con responsable único y el sistema con responsable dual.

En el sistema que denominamos de responsable único, el cliente, o su organizador de eventos, hace todos los preparativos tanto para el espacio de actos y reuniones con asistencia de delegados y público, como para los de comida y bebida, a través de un único contacto en el hotel, que llamaremos director o responsable de eventos.

En hoteles de gran tamaño, lo habitual es encontrar que el departamento de banquetes depende del director de eventos. Con un sistema con responsable dual, las responsabilidades que conllevan los servicios de comida y bebida se separan de las propias que afectan a la programación de las salas para eventos. En este caso, los organizadores de eventos deben trabajar con el departamento de banquetes, para sus necesidades de comida y bebida, y con el departamento de eventos, para las necesidades que afecten a las salas o salones de los eventos. Cuando se usa el enfoque dual el personal de banquetes depende habitualmente del director de comida y bebida, pero dependiendo de cada establecimiento, podremos encontrar diferentes organizaciones internas.

12.2. Servicios de eventos solamente con bebidas

Los hoteles, a la hora de calcular sus tarifas de precios de venta en servicios solo con bebidas, aplican márgenes de beneficio más altos que los que aplican en comida. Hoy en día, los clientes, o sus organizadores de eventos, suelen especificar sus marcas favoritas, tanto a la hora de encargar las aguas, vinos y, en su caso, licores, que quieran que se sirvan en sus eventos y conocen los precios que esos productos tienen en el mercado.

Muchos clientes, y sus organizadores de eventos, consideran que los hoteles aplican márgenes de beneficio injustos sobre vinos y licores. Para paliar estos efectos, algunos hoteles han decidido reducir sus márgenes habituales en estos artículos, aunque la mayoría tienen un precio de venta que multiplica dos, tres o cuatro veces su coste.

12.2.1. Tipos de servicios y sus diferencias

Cuando tenemos que atender fiestas privadas, el hotel emplea una serie de preparativos con respecto a las bebidas que podemos considerar específicos. A continuación, se describen los cuatro procedimientos más comunes que organiza el hotel para atender las especificaciones que nos hacen clientes, o sus organizadores de eventos.

El primero y el más habitual es el montaje de aquel bar en el que los clientes piden libremente lo que más les guste, beben lo que les apetece, y el cliente-anfitrión paga la cuenta al final del acto. También llamado a nivel internacional open-bar, suele usarse por organizadores de eventos que trabajan con empresas. Este tipo de bar está surtido para preparar todo tipo de bebidas y es atendido por tantos barmans o camareros como haga falta dependiendo del número de clientes previsto. Se garantiza, casi siempre, un volumen mínimo de gasto, ya que si, por ejemplo, no se consumen al menos 300 € en bebida, el cliente-anfitrión pagará por lo que se consumió más una cantidad adicional por la mano de obra.

El segundo bar más habitual que nos solicitan los clientes es aquel en el que cada persona paga por sus propias bebidas. El hotel, para ese caso, puede pedir una garantía mínima del volumen total de consumo.

CUADRO 12.1.
Check lists que utilizan los organizadores para negociar eventos con comidas y bebidas

Comentar el perfil de su grupo con el gerente de alimentos y bebidas del hotel o con el chef, e indicar la cantidad de asistentes. Informar sobre el presupuesto con el que contamos y preguntar cuáles serían las mejores opciones para su evento. Para eventos formales, sugerir una degustación de las comidas que le fueron propuestas.

Elegir los menús de acuerdo con su presupuesto

- Relacionar su menú con el de un grupo grande o con los menús especiales del restaurante
- Evaluar el ahorro en el coste y el tiempo de reunión que tiene su grupo si utiliza un área reservada del restaurante en vez de hacerlo en una sala en particular
- Mencionar dentro del contrato cuál será el potencial número de personas excedente, la cantidad de personas que además de las ya confirmadas pueden llegar, para que las instalaciones estén preparadas. Normalmente varía entre 0 a 5 por ciento
- Recordar que el evento será facturado por el número garantizado de personas o número de personas servidas, el que resulte mayor
- Informarse sobre cuáles serán los cobros adicionales, a fin de evitar sorpresas
- No comprometer la calidad. Si el presupuesto es limitado, revisar el número de comidas. Se debe planificar y calcular su presupuesto para sacarle el mayor partido
- Considerar flores, decoraciones y entretenimiento. El hotel puede darle ideas de decoraciones florales, decoraciones de mesas o salón y calidad del entretenimiento, en su caso

Pormenores de la alimentación

- Calcular el tiempo necesario de todas las comidas para que los participantes coman sin prisa, conversando con sus compañeros y disfrutando de la presentación, en caso de que hubiera alguna. Por lo general programe de 30 a 40 minutos para el desayuno, 45 a 60 minutos para el almuerzo y 20 minutos por plato en la cena. Para los intervalos programe como mínimo 15 minutos para un grupo de hasta 100 personas, 30 minutos para grupos de hasta 1.000 personas, y 30 a 45 minutos para grupos con más de 1.000 personas
- Planear una o dos tazas de café o té por persona durante los intervalos de la mañana. En los intervalos de la tarde, calcule una taza de café o té o un refresco
- Considere un almuerzo tipo buffet para grupos pequeños en sesiones de trabajo. Los buffets ofrecen variedad y un servicio más rápido
- Tenga en cuenta solicitar una persona de servicio para cada mesa en eventos más formales o para mesas en las que haya personas más importantes. La mayoría de los hoteles permite que una persona sirva dos mesas, para eventos de tres o cuatro platos. Confirme con el hotel si habrá algún tipo de cobro adicional al solicitar más personal de servicio
- Planear que se sirva siempre una variedad de alimentos durante los cócteles que sean saludables, estén de moda y que sean visualmente atractivos
- En el caso de requerir servicio de bar, establezca un barman o camarero para cada 75 a 100 personas. Para grupos menores de 100 personas, pague las bebidas por consumo
- Ofrezca bebidas no alcohólicas, además de cerveza, vino y marcas de licores conocidas

Los vales, tickets o cupones se usan mucho en eventos que terminan en una fiesta privada o en donde vaya a haber música y se sirvan copas. Los delegados asistentes

los compran a la entrada o en la caja y se los entregan al barman o camarero cuando piden las bebidas que quieran consumir. Pueden venderse tanto por parte del hotel como por parte de la empresa o entidad anfitriona, en función del acuerdo que se haya establecido. La venta de estos tickets o cupones elimina el uso de dinero en efectivo, que en este tipo de actos es siempre difícil de controlar e incluso elimina la necesidad de que dotemos la previsión de la plantilla del evento con un cajero.

En aquellos eventos donde después del banquete se haya previsto una fiesta, aparte del ticket para el banquete, se puede utilizar un método que consiste en entregar dos tickets para bebidas por persona. Estamos hablando de talonarios perforados, que facilitan el control de los vales y que el cliente entrega al barman a cambio de las bebidas. Este método no solo limita el consumo de un número determinado de antemano de bebidas por persona, sino que facilita al hotel el control sobre todo de los costes de los licores que se han empleado, a través del conocido método de los potenciales.

En los casos donde solamente hay un tipo de vale o ticket que incluye bebida alcohólica, el cliente abona la cantidad que se haya establecido por cada talón que se le ha entregado, aunque tiene la desventaja para el cliente de que ha tenido que pagar ese precio cerrado que incluye alcohol, aunque a la hora de usarlo, pida solamente un refresco.

El hotel y el cliente pueden llegar a cualquier tipo de acuerdo, con respecto a los bares y al consumo de bebidas. Una forma de acuerdo es poner a disposición de los clientes un bar completo donde el usuario se sirve directamente. El bar ha sido preparado con un surtido de botellas de licor y aquellas mezclas necesarias para hacer todas las combinaciones de bebidas que se quiera y que los clientes puedan disfrutar.

En este tipo de bar, siempre paga el cliente que ha contratado el servicio y él mismo o su organizador de eventos, junto con el director de eventos del hotel, hacen inventario del bar, antes y después de la fiesta y se cobra al cliente por lo que se consume. En este tipo de servicio que ofrece el hotel, no es necesario pedir una garantía, ya que no hay coste por el trabajo del barman que tuviera que atenderles. El único coste de personal es el de preparación, limpieza y realización del inventario.

12.2.2. Bares privados y cócteles en suites

Muchos eventos se organizan alrededor de una feria o incluyen una feria o exposición, bien para conseguir financiación para el evento, o simplemente, por motivos comerciales. Los compradores potenciales, que son los asistentes al evento, al final de cada jornada son atraídos a las suites de los expositores con reclamos como el ofrecimiento de bebidas gratis.

Algunos organizadores y expositores, a la hora de organizar estas recepciones, desean evitar lo que consideran precios excesivos por parte del hotel, y se abastecen de botellas de licores compradas fuera del hotel. Después de haberlas comprado y llevado al hotel, encargan refrescos, hielo y vasos al servicio de habitaciones. El hotel debe dejar claro cuál es su política a este respecto al organizador del evento y a sus clientes y así eliminar los contratiempos que puedan generar estas eventualidades.

En estos casos los hoteles pueden aplicar diferentes políticas al respecto. Unos pocos hoteles incluyen en su oferta botellas enteras; algunos cobran directamente una cantidad

por cada botella traída de fuera; otros hoteles ofrecen dos precios para este tipo de montajes, uno más alto si el encargo no incluye licores y uno más bajo para el caso contrario.

12.2.3. Cálculo del precio de venta

A la hora de calcular el precio de venta de un servicio con bebidas alcohólicas, por ejemplo para una barra libre después de un banquete, podemos utilizar varios métodos, que citaremos a continuación, dejando bien claro que se puede utilizar cualquier otro, mientras estén de común acuerdo el cliente y el responsable de eventos del hotel. En el caso de una barra libre, donde vaya a ser el hotel quien ponga el personal de servicio, lo más habitual es poner un precio a cada bebida individual, pero sabemos que también pueden calcularse por hora de barman, por botella servida o atendiendo al número de personas del banquete.

Cuando se utilice el sistema de cálculo del precio atendiendo a las botellas servidas, hay que asegurarse de que alguien del personal del cliente, o de su organizador de eventos, ha sido designado para hacer un recuento posterior del inventario de alcoholes, con un miembro designado del personal del hotel. Esto impedirá que se creen malentendidos tras el evento y evitará buscar a última hora a quien tenga autoridad, por parte del cliente, para que corrobore la cuenta.

A) Por hora

Cuando el bar se cobra por horas, el hotel está ofreciendo en realidad una tarifa individual para cada asistente durante un periodo determinado de tiempo. Algunas veces, cuando se sabe la duración de la barra libre, los hoteles pueden usar este método y se cobra por un precio determinado por persona multiplicado por el número de asistentes. En aquellos casos en que se haya terminado más tarde de lo previsto, si se ha llegado a ese acuerdo, se cobra el tiempo adicional por horas. En otros casos, si así se ha concretado con el cliente, la tarifa solo se cobra por horas. Si se sirve comida, debe negociarse y definir en el acuerdo, de la misma manera que cuánto licor se sirve y de qué tipo.

Desde el punto de vista del organizador del evento, la tarifa individual por persona puede ser la más sencilla, pero no resulta finalmente la más barata; a menos que el grupo tenga muchos bebedores, esta tarifa suele ser cara para el cliente.

Si el cargo por horas se basa en el número de asistentes, habrá que determinar la precisión del conteo. Recoger tickets o invitaciones en la puerta es una forma de hacer esto.

B) Por botella

La fórmula de pagar por botella de bebida consumida se utiliza mucho por clientes internacionales, ya que puede acabar resultándoles más rentable sobre todo para el caso de grandes grupos.

Se usa sobre todo en bares privados, tanto sin como con camarero que lo atienda, que son solicitados para suites donde los usuarios o clientes suelen invitar a sus pro-

pios clientes, con la intención de realizar negocios o promocionar sus productos o servicios. Este sistema propugna que se cobre la totalidad de las botellas que se hayan abierto. Los hoteles que tienen confianza con clientes habituales de estos servicios permiten que el cliente mantenga botellas abiertas, aunque no se hayan terminado de consumir en ese servicio para otros servicios posteriores.

Otros hoteles, que no tengan demasiada confianza en los clientes, o que entiendan que ese procedimiento es costoso, engorroso o que causa más problemas que beneficios, no lo permiten. Aquellos establecimientos que estén de acuerdo en guardar estas botellas abiertas a un cliente de un servicio para otro deberán haber contratado ese servicio de bar y el siguiente, con el camarero incluido, ya que el camarero debe ser consciente de ese montaje y de cómo han quedado las botellas, ya que tendrá que hacer un inventario. Todos esos pormenores deben formar parte de la orden de servicio que se haga para ese bar.

Para calcular los precios de venta de estos bares, cuando son con camarero incluido, lo que se hace dependiendo del establecimiento, es incluir el coste del camarero más los gastos generales correspondientes en el precio por botella. Si es así, esto debe estar claramente indicado en la orden de servicio y en el acuerdo alcanzado con el cliente. En el caso de que no se vaya a utilizar este tipo de facturación, se deberá usar la lista de precios por cada bebida individual, o la tarifa por horas, en caso de que así se haya establecido.

Hay que asegurarse de que todo el inventario de botellas que no han sido terminadas se almacena en lugar seguro y tener en cuenta que toda esa manipulación tiene un coste, no solo de personal, sino también de otros recursos que deberán ser calculados dentro de los gastos generales, para cargárselos al cliente. Los empleados de hotel tendrán que encargarse de ese almacenamiento.

Es imperativo que tanto el hotel como el cliente o su organizador de eventos tengan personal designado respectivamente para llevar el recuento a realizar, y calcular el número de botellas usadas y devueltas. En algunos casos los organizadores prefieren contar personalmente el número de botellas antes del comienzo de la recepción, y fijar un sello o una etiqueta sensible a la presión, en cada botella, para evitar pagar por botellas vacías que no fuesen de su grupo.

Cuando se atienden servicios de bar en donde el precio se va a calcular por botella consumida, los organizadores suelen requerir que los bares del banquete se cierren de forma escalonada, moviendo las botellas medio llenas de un bar a otro. De esta forma pueden controlar más eficientemente el conteo final, y realizar esas tareas con menos personal. Sus instrucciones también pueden ir dirigidas a que los barmans sirvan copas con un medidor, ya que podrían aumentar la factura, sirviendo de más en cada copa, e intentando conseguir más propinas.

También puede servirse comida, pero se cobra por separado. En el caso de que el bar privado se sirva en un salón aparte, que no estaba contratado, el establecimiento también puede cobrar por el uso de ese salón. Depende mucho del volumen estimado que vaya a suponer el servicio en cuestión, del acuerdo global alcanzado, según el cual se desarrolla el evento en el que se supone que está incluido ese bar y de las posibilidades de negocio futuro que nos pueda traer o proporcionar ese cliente.

C) Por bebida individual servida

Los bares privados también pueden cobrarse por bebida individual. Para evitar malos entendidos, debe haber un acuerdo previo con el cliente sobre el tamaño de la bebida alcohólica a servir en cada copa, e informar a los barman o camareros, ya que las medidas españolas habituales son de 5 cl, y las medidas internacionales habituales representan la mitad, 2,5 cl, por copa. Cuando hablamos de cobrar por copas, las tarifas incluyen obligatoriamente al barman. Para los cálculos de plantilla que un establecimiento pueda hacer, podemos asumir que la norma habitual es, como mínimo, un barman por cada 75 clientes.

Este acuerdo es usado por muchos organizadores de eventos, sobre todo cuando se trata de grupos pequeños. La mayoría de los organizadores de eventos consideran que lo más económico para recepciones de menos de cien personas es cobrar por bebida individual servida, y para aquellos servicios de más de cien personas, por botella.

Los clientes que consumen en estos bares, pueden pagar las bebidas que soliciten, básicamente, de cuatro formas distintas: directamente en efectivo o con los medios de pago a crédito que el establecimiento ponga a su disposición; con vales, o tickets de prepago, que habrán adquirido con anterioridad; cargándolo a la cuenta de su habitación, si la tiene; y por último cuando el anfitrión, espónsor o cliente, lo paga todo.

Los cargos por comida son un tema aparte, y puede haber un cargo por la sala que se ha usado, dependiendo del acuerdo alcanzado entre hotel y cliente.

D) Por persona

Una vez terminado cada servicio, los establecimientos deberán realizar estrictos controles sobre los consumos realizados, sea cual sea la forma de venta acordada, para asegurarse que los precios de venta que se trabajen a futuro dejen los márgenes que se tengan previstos.

Los controles se realizan contando los inventarios consumidos de bebidas alcohólicas y refrescos después de cada servicio, llegando a estimar cuáles son los consumos reales en las diferentes opciones que ofrezca el establecimiento, por lo que calcular a continuación los precios de venta no debe resultar difícil, simplemente teniendo en cuenta los márgenes que se quiera alcanzar en la relación coste-venta o en beneficio bruto por servicio.

12.2.4. Controles a realizar con bebidas alcohólicas

Los controles a realizar por el establecimiento, en cuanto a las bebidas alcohólicas se refiere, deben ser muy rígidos y estar debidamente documentados en procedimientos específicos por escrito, ya que es mucho lo que cuesta cada botella y difícil conseguir los potenciales de venta que se presupuesta en cada servicio.

El proceso de control debe iniciarse con el propio inventario inicial, ya que en cada establecimiento el responsable del stock o del almacén puede tener un nombre distinto. Ya que es difícil estimar cuánto o qué tipo de licor va a preferir el grupo, lo ha-

bitual es almacenar inicialmente un 25 por ciento más de lo que se estima que consumirá el grupo. Esta política elimina la potencial rotura de stock, pero debe estar bien controlada.

Lo sobrante debe ser devuelto al almacén al final del servicio, con sus correspondientes inventarios. Los formularios especiales de solicitud de bares para fiestas privadas reflejan todas las botellas entregadas, las consumidas y las devueltas. Inmediatamente después de cada servicio todas las botellas, llenas, vacías y parcialmente usadas se tienen que inventariar.

Las botellas parcialmente usadas pueden inventariarse, básicamente, de dos formas: dividiendo la botella en diez partes o dividiendo la botella en copas, de 5 cl. Para una mejor toma de inventario, en cualquiera de los dos métodos de dividir la botella, se puede usar una regla que nos ayude. Cada establecimiento deberá elegir el método que crea más adecuado de los dos expuestos, aunque también podrá poner en práctica aquel otro método propio que entienda le resulte mejor, pero nunca deberá pretender que se use más de uno de los métodos para mantener un control efectivo.

Se anotarán el número de botellas repartidas inicialmente para ese bar, cualquier entrega que pueda haber habido posteriormente y todas las devoluciones. Cada botella entregada se marca con un medio de identificación distintivo, para evitar la picaresca de clientes que pudieran introducir sus propias botellas compradas en el supermercado de la esquina.

Una vez terminado el servicio, el gerente de banquetes o el responsable calcula la factura determinando la cantidad consumida de cada producto por su precio de venta. El total se verifica y firma por el organizador del evento, cargándose a la cuenta del cliente.

A) Controles en bares gratuitos para el usuario

En aquellos casos en los que el cliente contrata con la dirección del hotel un servicio de un bar que sea gratis para el usuario, conocido comúnmente como barra libre, el trabajo de control es más sencillo, ya que no se tiene que controlar el dinero en efectivo, que es lo más difícil de controlar, en aquellos casos en los que el personal que sirve es el mismo que cobra al cliente. En este caso, nuestro control deberá realizarse sobre las botellas, a través de cuyo inventario se calculará el coste que ha tenido ese servicio, para poder obtener finalmente el precio de venta a cobrar al cliente contratante, o espónsor del evento.

En estos casos puede haber tres variantes básicas:

- Las botellas abiertas pero no terminadas de consumir se devuelven al almacén
- Las botellas abiertas pero no terminadas de consumir son repuestas por el cliente. En esta variante, se sobrentiende que el hotel no podría seguir utilizando las botellas abiertas y ha acordado con el cliente su reposición. El cliente comprará el mismo tipo y calidad de botellas y las repondrá al hotel
- El cliente, o espónsor, trae al hotel todas las botellas que quiere que se sirvan. En esta opción, el cliente acaba llevándose todas las botellas o no, dependiendo del acuerdo con el hotel. Los grupos suelen preferir que los hoteles les

guarden las botellas. En aquellos casos en los que el hotel ha acordado guardar al cliente las botellas, deben ser claramente marcadas, y dadas al cliente según las solicite

B) Controles en bares de pago

Este acuerdo requiere los controles más rígidos que un establecimiento pueda poner en práctica, ya que un establecimiento no debe organizar un servicio donde el barman o camarero que atiende al cliente es la misma persona que le cobra.

Los bares, donde se cobra en efectivo, necesitan al menos dos empleados, un barman o camarero, y un cajero. Al final de la fiesta, cuando el servicio de bar ha terminado, hay que contrastar las ventas que ha habido con la cantidad de productos vendidos. Este sistema, si se sigue de la forma para la que ha sido previsto, permite al barman concentrarse en lo que debe ser su trabajo: servir bebidas, atender rápido y bien a los clientes.

C) Control de las ventas con vales o tickets

Con este sistema no se necesitaría cajero si el organizador del evento ha distribuido talonarios de vales o tickets anticipadamente. Los barmans o aquellos camareros que trabajen en el bar recogen los tickets que les dan los clientes consumidores y al final del servicio los cuentan y se los entregan al responsable que haya dispuesto el establecimiento. El procedimiento debe indicar que el responsable realice o supervise la toma de un inventario del bar antes y después del servicio, contrastando al final el consumo de alcoholes, con los recogidos.

Si el cliente ha decidido que durante esa fiesta se vendan tickets, se necesitará un cajero. El responsable del hotel a estos efectos debe entregar o supervisar que se entreguen los talonarios de tickets al cajero. Una vez terminado el servicio, se deberá verificar con el cajero el número de los vendidos con el dinero en efectivo, y comprobar el número de los no vendidos, con el número total de los inicialmente entregados. Con el barman o camarero se deberán realizar los controles anteriormente citados y además se comprobará el número de vales que corresponden efectivamente con las numeraciones entregadas al cajero.

D) Bares automatizados

El cliente es relativamente reacio a estos sistemas automatizados en bares, donde la mayoría de las bebidas se sirven con grifos o mangueras, pero ya hay algunos establecimientos, donde los clientes no han tenido demasiado problema en que se instalen.

Otro de los grandes inconvenientes de los sistemas de bares son su inventario, recuento y almacenamiento de botellas abiertas, debido a la gran cantidad de tiempo y recursos que requiere su gestión para alcanzar resultados aceptables. Ambos problemas prácticamente se eliminan con los bares automatizados.

Los bares automatizados operan como una máquina expendedora, con botones individuales para cada aguardiente o licor, vodka, ginebra, whisky, etc. El tamaño de la bebida se puede determinar por el cliente, o su organizador de eventos, y la dosificación unitaria se configura en ese sentido. El sistema admite cualquier clase de combinación de licores con refrescos, incluso cócteles. Los contadores de comprueban y registran antes, y después de cada fiesta, siendo la diferencia la cantidad consumida en ese evento.

El control ofrecido por los bares con contadores es posiblemente una de las cosas que los hace atractivos, tanto para el organizador del evento como para el hotel. Ofrecen una calidad constante en cada bebida, haciendo que el servicio sea consistente, y eliminan errores y desperdicios en los que se suele incurrir en servicios estándar, aunque dan una atmósfera mecánica a los bares donde se preparan combinados y sobre todo cócteles.

12.3. Operativa después del servicio

Debe actuarse con rapidez al final de cada servicio para eliminar posibles dificultades con la facturación y llevar cada parte del servicio, comida y bebida a un cierre satisfactorio del evento.

Si la facturación se va a realizar con respecto al número de asistentes, la persona a cargo debe contar el número de personas servidas, o el número de tickets recogidos y hacer que la persona autorizada del evento firme un reconocimiento de esa cifra total. Hay que asegurarse de que la persona que firma es la que ha sido designada por escrito.

Si se sirven bebidas, hay que hacer un inventario, y llevar una cuenta de las botellas de licor o refresco que no han sido abiertas, y hacer que se reconozca esa cantidad mediante una firma de la persona autorizada por parte del cliente. También hay que conseguir esa firma para el número de botellas que van a ser devueltas.

La mayoría de los grupos usa una factura general o cuenta máster para los actos con comidas. Si se paga en metálico, el dinero debe solicitarse cuando se consensúe que la cuenta es correcta. Si el cliente recoge el dinero en efectivo de los asistentes, el hotel debe ofrecer un lugar seguro para guardarlo o aceptarlo como parte o como total del pago y entregar un recibo que así lo justifique.

Finalmente, hay que confeccionar un resumen del desarrollo del servicio, en los eventos con comida y bebida y colocarlo en la correspondiente carpeta, para cuando se vaya a llevar a cabo el análisis del evento.

12.4. Diferencias en la coordinación interna en grandes y pequeños establecimientos

Se ha hecho referencia al director o responsable de eventos como la persona que coordina el evento, sin embargo no lo hace todo, ya que hay muchos departamentos y personas que están involucrados. La competencia de los jefes de departamento y el rigor de los procedimientos internos determinará hasta qué punto se involucra el director de eventos. Si los responsables de reservas, recepción y comidas y bebidas, están al tanto

de sus trabajos y tienen actualizadas sus tareas, los problemas se minimizan. Si no, el responsable o director de eventos deberá pasar más tiempo supervisando la propia realización del servicio.

12.4.1. Funciones del director de alimentos y bebidas

La coordinación interna en pequeños hoteles no suele gestionarse como en los grandes. La principal diferencia es el papel que juega el Director de Alimentos y Bebidas. En grandes establecimientos este responsable se encarga solamente de lo que afecta a la operativa de la comida y la bebida propiamente dicha; casi nunca se involucran en el ámbito comercial o de ventas, y en escasas ocasiones se les pide responsabilidad más allá del servicio de comida y bebida. Pero en pequeños hoteles, estas áreas de responsabilidad se difuminan necesariamente.

Un hotel con un volumen de ventas insuficiente para justificar un coordinador o responsable de eventos debe asignar esa responsabilidad a una persona. Normalmente y dependiendo de la nomenclatura utilizada en el hotel, de su tamaño y tipo de organización, podrá ser el director de banquetes, de catering, o el propio *maître* si reúne los requisitos adecuados, quien dentro de sus responsabilidades asumirá las de su propio departamento junto con la atención a grupos.

No existen definiciones precisas de grandes, medianos o pequeños establecimientos y mucho menos sabiendo que las superficies que tienen destinadas a eventos no tienen por qué tener ninguna relación con el número de habitaciones, pero podemos decir que la organización interna varía en hoteles con más de 250 habitaciones, que podríamos denominar grandes, de aquellos que tienen menos de 250 habitaciones, hasta llegar a hoteles con menos de 50 habitaciones, que podríamos denominar como pequeños. El cuadro 12.1. aporta una descripción del cargo de director de comida y bebida en una cadena cuyos hoteles tienen entre 150 y 300 habitaciones, y en donde ese responsable asume las tareas que afectan a comidas y bebidas dentro del hotel, fuera de él en servicios de catering y como responsable de eventos.

12.4.2. Diferentes formas de organizarse internamente

En un hotel pequeño, hay personas que deben realizar varias tareas a la vez, que en un hotel de mayor tamaño han sido delegadas a diferentes personas, por el volumen de trabajo que se tiene que atender. Por lo tanto debemos asumir que la división de tareas a realizar entre el personal asignado a la responsabilidad comercial y del servicio es menos pronunciada en pequeños que en grandes hoteles.

Sería prácticamente imposible abarcar los diferentes tipos de organización interna, puesto que en cada uno es diferente, dependiendo de las personas que forman parte de su plantilla, de sus capacidades y del nivel de habilidad alcanzado en su coordinación y funcionamiento general.

En hoteles pequeños, el servicio y la comercialización de actos con comida y bebida serán gestionados probablemente por la misma persona. Parte del trabajo del director de banquetes de un gran hotel, del director de alimentos y bebidas de un hotel

mediano o del propio director del hotel en un hotel pequeño puede ser impulsar activamente la realización de eventos, y programar todos los banquetes del hotel.

CUADRO 12.2.
Ejemplo de descripción del puesto de Director de Alimentos y Bebidas

Función principal

Atender eventos y banquetes de grupos, en todas sus fases. Coordinar estas actividades diariamente, con todos los jefes de departamento y unidades involucradas del hotel (p.ej., cuando en mantenimiento solo hay una persona en la plantilla del hotel). Atender a los clientes o a sus organizadores de eventos, en la planificación del programa y en la selección de menús. Impulsar y promocionar eventos que conlleven comidas y bebidas, con clientes ubicados en el entorno local.

Responsabilidad general

Mantener los servicios y reputación del hotel y actuar ante los grupos como representante de la dirección del hotel.

Responsabilidades específicas

- Mantener actualizado el archivo de eventos y actos a celebrar en el hotel. Coordinar las reservas de todos los salones para eventos con el departamento comercial.
- Promocionar e impulsar la realización de eventos a nivel local, con servicio de comida y bebida.
- Coordinar con todos los organizadores de eventos los requerimientos específicos para sus grupos, con los servicios e instalaciones ofrecidas.
- Confirmar todos los detalles relativos a actos de grupos, con organizadores de eventos.
- Distribuir a los departamentos implicados del hotel la información detallada y relativa a los servicios a prestar a grupos.
- Supervisar y coordinar todas las fases de los servicios de alimentos y bebidas, su contratación y los programas de formación del personal.
- Supervisar y coordinar las operaciones diarias de montaje y servicio de eventos.
- Asistir en la planificación, preparación y fijación de los precios de los menús.
- Como experto, atender las dudas y solicitudes que le puedan llegar del Departamento
- Comercial, en referencia a reservas y actividades de grupos.
- Configurar y mantener actualizados archivos de los servicios interesantes atendidos en eventos.
- Responder a las necesidades o peticiones de los grupos cuando esté en el hotel.
- Trabajar para lograr las cifras previstas en el presupuesto anual del hotel, en relación al Departamento de Alimentos y Bebidas (ingresos, porcentajes de mano de obra sobre ventas, porcentajes de materia prima sobre ventas, porcentajes de gastos generales sobre ventas, facturación media, precios medios, etc.).
- Coordinar toda la programación de eventos y los servicios con alimentos y bebidas.

Relación y autoridad organizativa

Depende directamente del Director del Hotel. Es el responsable de la coordinación de cocina, personal de sala, contabilidad y personal de catering para eventos que se lleven a cabo fuera del hotel.

En cualquiera de los tres tipos mencionados de organización, ellos son habitualmente los responsables de las reservas de todos los eventos del hotel. Cada tipo de organización puede ser válido mientras se comprendan de forma clara e inequívoca, las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación que cada establecimiento quiere tener para su correcto funcionamiento, impidiendo que se produzca solapamiento de tareas.

Se generarán problemas cuando el departamento comercial reserva un evento que entra en conflicto con los intereses del departamento de alimentos y bebidas. La tensión puede agravarse cuando los dos departamentos tienen su ubicación en el hotel, pero en diferentes zonas del mismo. En este caso, el departamento de comercial puede no tener acceso en tiempo real al libro o archivo de reservas de actos y debe confiar en los teléfonos o los memorándums para comunicarse con el departamento de alimentos y bebidas. Puede incluso haber una rivalidad interdepartamental por los salones para actos, con cada departamento intentando conseguir mayores ventas y beneficios para sus particulares cuentas de explotación.

El problema puede agudizarse, más todavía, cuando nos encontremos un gran hotel que tenga mucha capacidad de salones para eventos, y en su organización interna figuren, entre otros, un director de alojamiento, un director de alimentos y bebidas y un director de eventos y que a cada una de estas divisiones se le hayan asignado unas cifras de ventas y beneficios a alcanzar en el presupuesto anual del hotel, que sea la referencia directa y particular para bonificaciones o gratificaciones, bien sean personales o de los diferentes equipos.

12.4.3. Integración del trabajo individual en el colectivo

En los pequeños hoteles, si se quiere alcanzar un servicio excelente, se deben establecer canales de comunicación que sean claros. Cuando el establecimiento tiene una persona a la que se le haya asignado la responsabilidad de los eventos, se consigue generalmente alcanzar una buena cooperación con el resto de los departamentos, si cada uno de ellos está dirigido solamente por una persona.

En el caso de que el responsable de eventos actúe como coordinador, se crea una situación en la que cada departamento del hotel tiene una mayor autonomía. Una mala situación organizativa a nivel interno podría darse si el equipo comercial depende de reservas y recepción, que carecen del conocimiento de gestionar comidas y bebidas y que el director de alimentos y bebidas no alcance a atender todos los problemas que surgen en el establecimiento.

Si los departamentos no funcionan perfectamente en sus propias responsabilidades pueden surgir dificultades cuando el cliente que ha contratado un evento cuestione el registro de sus delegados, por parte la recepción del hotel, si es que ha habido algún error o problema grave a la hora de la llegada, o con los equipajes. Si resulta que el director de alimentos y bebidas es el contacto establecido por el hotel para el cliente o su organizador de eventos, el cliente puede encontrar escaso alivio para su problema. También podría pasar que el director de alimentos y bebidas esté demasiado ocupado con la preparación de la próxima cena, o que no haya sido instruido y formado suficientemente en el procedimiento interno del registro de los clientes en el hotel.

En la organización interna del establecimiento, los memorándums del evento y las órdenes de servicio son buenas formas de comunicarse, pero para alcanzar un nivel de ejecución excelente un hotel necesita un calendario exhaustivo del programa global de eventos previstos.

12.5. Creación de nuevos productos y servicios

Se deberá ser lo más creativo posible, puesto que existen muchas posibilidades de funcionar en el establecimiento como un organizador de eventos a nivel interno, que desarrolle las posibilidades del establecimiento con acciones que hasta ahora no se habían tenido en cuenta, pero que no por eso dejan de ser interesantes.

Si se hace un buen trabajo en los diferentes departamentos del hotel, haciendo participar a todos los empleados, saldrán ideas que perfectamente pueden ser probadas para incrementar la oferta de eventos del establecimiento.

A continuación, intentando incentivar la imaginación del comercial de eventos, citaremos algunos ejemplos que los establecimientos hoteleros introducen en su oferta de eventos novedosos para empresas, susceptibles de ser ofrecidos a otros segmentos.

1. Preparación de menú gastronómico: Bajo la dirección del jefe de cocina y de un experto en maridaje con vinos, se instruye al grupo en la confección de un menú con diferentes platos, que deben preparar por equipos y que formará la cena que el propio grupo degustará esa noche. Los asistentes se dividen en grupos para preparar el plato que se servirá junto con los vinos previamente seleccionados y de los que se han explicado sus características y maridaje.
2. Cena en verde: Aprender sobre alimentos ecológicos a través de charlas con nuestro chef de cocina y un agricultor ecológico local y la interacción con los miembros del grupo. Este evento proporciona información detallada sobre el aumento de los alimentos ecológicos en un entorno sostenible.
3. Recepción Spa: Permitirá a los asistentes combinar una cena con una experiencia relajante. Lo mejor de ambos mundos, la comida y el cuidado del cuerpo. Los asistentes disfrutaran de un servicio con comida y vino combinado con servicios de spa especial para conseguir a la vez embellecer y relajar. En definitiva, una manera inmejorable de terminar el día.

V

Control del cierre

13
La facturación

En los hoteles, los procedimientos de facturación de una convención se fijan antes de la realización del evento. Una vez que se firma un acuerdo o contrato entran en funcionamiento las correspondientes políticas de anticipos, depósitos y de facturación que cada establecimiento tenga previstas.

Para atender un evento al que se le haya dado crédito por parte del hotel, se deberá registrar en el sistema que el hotel tenga previsto para ello, bien manual o bien informático, cuáles son los cargos que el cliente ha autorizado. Dependiendo de la organización del hotel, estos cargos pueden ser puestos directamente en la factura tal y como se van realizando siendo supervisado por personal del departamento de recepción o de auditoría de forma diaria. Una vez que el grupo ha salido, todos esos cargos se registran en una factura que pasará al departamento o la unidad de gestión de créditos del establecimiento.

Si el grupo ha utilizado servicios externos que vayan a generar facturación hacia el hotel, el responsable de eventos deberá asegurarse que se han cargado en esa factura todos esos servicios que pueden incluir desde alquileres de equipamientos y materiales, a contratación de personal externo para el evento, pasando por flores, decoraciones especiales, regalos, etc.

Además de los asistentes usuarios al evento que pueden tener que liquidar los gastos propios generados individualmente, hay varias figuras que cobran importancia a la hora de la facturación como pueden ser: espónsores o patrocinadores, intermediarios, expositores, proveedores de servicios y productos, cuyas relaciones se desgranan en este capítulo, hasta llegar a los informes a confeccionar posteriores al evento.

13.1. Procedimiento para la facturación

Inmediatamente después de que una reserva se haya confirmado, el director o responsable de eventos comienza a recopilar información del cliente o de su planificador de eventos acerca de diversos aspectos del mismo, con el fin de preparar el memorándum, que es el principal medio de comunicación interno para el personal. El responsable de eventos debe fijarse a la hora de preparar, en la reserva, el programa y la facturación.

13.1.1. Previo a la facturación

Dependiendo del tamaño y de la organización interna de cada establecimiento, el propio proceso de realizar la factura se hará de diferentes formas.

En el caso de un pequeño establecimiento es muy posible que la factura se confeccione el día antes de la salida o incluso ese mismo día, revisando el presupuesto y teniendo en cuenta las variaciones de última hora que haya podido haber. En estos casos perfectamente puede darse el caso de que quien la confeccione sea la misma persona que la cobre y que realice las labores de despedida del cliente del establecimiento.

En medianos y grandes establecimientos, lo normal es que cada día de estancia se haga un cierre diario del sistema y que en él se registren los cargos que correspondan a cada cliente y a cada evento, por lo que a la hora de la salida, la propia factura debe ser emitida simplemente, puesto que cada día se habrán tomado las precauciones necesarias para asegurarse de qué cargos se han imputado en ella.

Cuando el evento dura varios días, en algunos establecimientos existe la costumbre, de común acuerdo con el cliente, de enseñarle día a día cuáles son los cargos que se van acumulando en ella, para verificar sobre la marcha el seguimiento de la facturación y no tener que hacerlo a última hora.

13.1.2. El presupuesto

Lo más habitual es haber enviado al cliente un presupuesto que comprende todos los servicios que nos hayan solicitado para el evento, y que tendrá una apariencia similar al siguiente ejemplo.

El presupuesto que se muestra en el cuadro 13.1 se prepara para atender una petición inicial que consiste en un grupo de 90 pax. Las fechas del grupo son del 25 al 26 de septiembre, pero el 24 se alojarán 20 habitaciones dobles para uso individual (duis). Se solicita máxima disponibilidad de duis para el grupo.

Sala: Para 100 pax en teatro para montaje muy especial el 24/09 y reunión el 25/09 a las 14:00 y el 26/09 a las 15:00.

Restauración: Coffee-break / comida-cena menú servido en buffet.

Cuando se envía el presupuesto es recomendable indicar también:

- Si existen exclusividades con algún servicio que el cliente pudiera necesitar o si por el contrario es el cliente quien puede aportarlos directamente
- Que el presupuesto no tiene carácter de reserva
- Que la validez del mismo será de 15 días
- Que la modificación de los servicios presupuestados puede suponer un cambio en las tarifas ofrecidas
- Que los precios del presupuesto corresponden con el año en curso, y que pueden sufrir incrementos para años posteriores

CUADRO 13.1.
Ejemplo de presupuesto de evento

Con la intención de simplificar, suponemos que estamos trabajando con precios netos no comisionables

Fecha	Hora	Evento	Nº pax	€ / Ud.	Total €
24.09		Habitación	20	50	1.000
25.09		Habitación	70	50	3.500
24.09	08:00-22:00	Montaje sala reunión	90	1	250
25.09	09:00-21:00	Reunión	90	1	500
	11:00-11:30	Coffee Break	90	5	450
	14:00-15:00	Almuerzo Buffet	90	25	2250
26.09	09:00-21:00	Reunión	90	1	500
	11:00-11:30	Coffee Break	90	5	450
	14:00-15:00	Almuerzo Buffet	90	25	2250
TOTAL					11.150

Nota: Estos precios son netos, no comisionables (siguiendo el ejemplo).
El importe total será incrementado con el porcentaje de IVA vigente, que en la actualidad es del 18%.

13.1.3. Facturaciones que se generan antes del evento o en caso de anulación

Cada establecimiento fijará sus políticas con respecto a anulaciones, cancelaciones y disminución de las reservas sobre las inicialmente realizadas. A los grupos que hayan disminuido su volumen de habitaciones con respecto a la reserva inicial, se les podrá aplicar un cargo en factura, que tendrá una relación directa con respecto al número de habitaciones anuladas.

En este caso, un establecimiento puede haber puesto unas normas similares a las que se exponen en el cuadro siguiente con respecto a la facturación a realizar sobre sus salones.

CUADRO 13.2.
Ejemplo de proporciones de descuentos en los salones, dependiendo de la disminución en el volumen de habitaciones inicialmente reservadas

Porcentaje de disminución de reservas	*Cargo*
Disminución por debajo del 40%	Ningún cargo
Disminución entre el 40% y el 6%	60% del cargo del salón, tomando como referencia la tarifa oficial o rack
Disminución entre el 60% y el 80%	80% del cargo del salón, tomando como referencia la tarifa oficial
Disminución entre el 80% y el 100%	100% del cargo del salón, tomando como referencia la tarifa oficial

Para los casos en los que se produzcan disminuciones entre el volumen de habitaciones inicialmente reservadas y las realmente utilizadas al final del evento, además de las anteriores recomendaciones que se calculan por porcentajes en la facturación a realizar, el hotel también podrá elegir la opción de cargar una cantidad fija por los salones.

Además de las cantidades fijas a cargar por anulaciones o cancelaciones, en el caso de cantidad fija a cargar por salones, el hotel puede introducir políticas para facturar cargos en casos como los siguientes:

- Siempre que un evento conlleve una feria o exposición
- Para todas las salas o salones que se reserven para 24 horas
- Para todas las salas que hayan sido reservadas por grupos que no requieran habitaciones del hotel
- Para cualquier montaje poco habitual o costoso de realizar

13.2. Preparación de las facturas

La facturación del evento es demasiado importante como para que se gestione de cualquier manera. Cuando se le presenta la factura definitiva a un organizador de eventos, los cargos inesperados o no previstos de forma anticipada están en los primeros puestos de la lista de cosas que la experiencia nos dice que no puede soportar y que generarán problemas o reclamaciones.

El hotel deberá procurar promover y mantener una comunicación abierta y clara, que puede ayudar en gran medida a que el evento termine de manera satisfactoria. Cuando queda claro desde el principio quién paga y por qué conceptos, todo empieza a alinearse de forma que las cosas acaban saliendo bien. Conseguir eso requiere de un esfuerzo continuado y perseverante por parte del responsable del hotel.

Como en la mayoría de los aspectos a tener en cuenta en la planificación de eventos, el momento de evitar problemas con la facturación es al principio, y no al final. En grandes eventos, la política de facturación se establece normalmente meses antes de que el grupo llegue al hotel, no al final del evento. Un responsable de eventos en la planificación previa tratará, como mínimo, los siguientes puntos:

- ¿Qué áreas cubre la factura general del grupo, llamada también máster o principal?
- ¿Habrá más de una factura general del grupo? ¿Qué cargos deben incluirse en ella?
- ¿Cuáles son los cargos que hay que facturar directamente a los delegados asistentes al evento?
- ¿Quién está autorizado a firmar esas facturas generales por parte del cliente?
- ¿Se ha previsto alguna propina o gratificación, por ejemplo, para maleteros?
- ¿Cómo se van a gestionar las llegadas anticipadas, y las salidas con retraso?

- ¿Va a facturar el hotel los cargos correspondientes a las empresas de servicios externos, como floristas, o proveedores de material audiovisual? ¿Van a ser pagadas directamente por el cliente?
- ¿Cuáles son los cargos por los diferentes tipos de habitaciones? ¿Y por las salas de reuniones? ¿Y por la zona de feria o el área de exposiciones, en su caso?
- ¿Qué cuestiones previas hay que tener en cuenta, con respecto a los preparativos de alimentos y bebidas, que afecten al evento?
- ¿Cómo se facturan los cargos por transporte?
- En caso de eventos especiales, como por ejemplo torneos de golf u otro tipo de circuitos, ¿cómo se facturan?
- ¿Cuáles son los acuerdos con los diferentes tipos de materiales que alquila el hotel, como por ejemplo los audiovisuales? ¿Los paga el cliente directamente? ¿Hay que facturárselos al cliente?
- ¿Habrá un cargo por seguridad, u otros servicios proporcionados por el hotel?
- ¿Cómo quiere el planificador de eventos que se desglose la factura?
- ¿Son necesarios los depósitos?
- ¿Quién preparará y recogerá los tickets o vales que haya que entregar a los delegados o asistentes a actos, que conlleven alimentos y bebidas?

Todos estos apartados deben ser determinados de forma previa, y explicarse claramente cada aspecto de los mismos, incluso con lujo de detalles, si hiciera falta. Los requerimientos de facturación para cada apartado deben estar claramente indicados en el memorándum.

El departamento de contabilidad, así como los demás departamentos de servicios del hotel, requieren instrucciones explícitas sobre el procedimiento de facturación. Evidentemente, nadie quiere tener problemas que surjan a la hora de dejar libre la habitación, si las especificaciones indicadas en el memorándum no indican claramente de qué forma, clara y detallada, se tiene que realizar la facturación. Para conseguir no tener problemas a última hora, lo más adecuado es cumplimentar de forma adecuada el memorándum del evento.

13.2.1. Particularidades con los derechos de autor y la SGAE

Debido a las particularidades que los derechos de autor y las políticas llevadas a cabo por la Sociedad General de Autores de España (SGAE). A nivel de ejemplo para las tarifas de barra libre, disco móvil y orquesta, mostramos a continuación lo que muchos establecimientos se han visto obligados a introducir tanto en sus folletos comerciales como en sus contratos.

CUADRO 13.3.
Ejemplo de tarifas para barra libre con particularidades de la SGAE

Derechos de autor

Los derechos de autor no están incluidos. La Sociedad General de Autores y Editores de España (SGAE) nos informa de lo siguiente:

En bailes, bodas, banquetes y demás actos sociales de análoga naturaleza donde se haga uso de obras musicales administradas por la SGAE, que regulan los derechos de autor y según el decreto legislativo 1/1996 de 12 de Abril (título IV del libro tercero) nos vemos en la obligación legal de pedir una remuneración por la autorización concedida del SGAE que deberá satisfacer el contratante de __________ (hotel), y que nosotros abonaremos a SGAE.

Por todo lo expuesto, y por obligación legal, a partir del mes de Enero de 2010 se cobrarán las cantidades que a continuación se detallan:

**Hasta 75 comensales, 119,74 € + 18% de IVA.*

**La tarifa se incrementará en 0,4793 € por 19% IVA por cada comensal que exceda de los 75 iniciales.*

Tarifas Barra libre:

Primera hora: 10 € por pax.
Segunda hora: 9 € por pax.
Tercera hora: 8 € por pax.

Tarifas Discoteca orquesta:

Música Disco Móvil: 400 € con una hora de duración
Una hora de música: 190 €
Orquesta: según presupuesto

13.2.2. Anticipos, descuentos, comisiones y dewards

En el caso de que haya habido anticipos realizados por parte del cliente, éstos deberán ser deducidos de la factura general, y los importes que muestre nuestra factura deberán haber descontado esas sumas.

Los establecimientos que quieren especializarse en eventos se imponen cláusulas de penalización si, por ejemplo, no son capaces de atender un servicio en un periodo de tiempo establecido. Si se establece que un almuerzo debe haber terminado en 60 minutos y tardan más de ese tiempo en atenderlo, rebajan un porcentaje o una cifra fija de la facturación a realizar.

Estas particularidades u otras que se hayan podido establecer deberán ser tenidas en cuenta a la hora de la facturación, de la misma manera que los posibles anticipos que se hayan recibido y que deberán minorar el total de la factura.

Debido a que la mayoría de los eventos de cierto tamaño que se nos presenten en el hotel habrán venido a través de intermediarios, es conveniente señalar que en el caso de que los precios con los que se haya trabajado a la hora de enviar el presupuesto

sean comisionables, se deberán realizar los apuntes adecuados a la hora de emitir la factura, que consistirán en registrar y tener en cuenta que ese intermediario nos enviará al establecimiento una factura por el importe de la comisión establecida.

Como se ha visto con anterioridad, para fidelizar a clientes se trabaja con el concepto dewards, que guarda un pequeño porcentaje de la factura y lo conserva como si fuese un vale para ser descontado en la siguiente ocasión en la que el cliente o el intermediario, en su caso, usen nuestro establecimiento.

13.3. Tipos de facturaciones

El mayor problema cuando se trabaja con la facturación de eventos es que se haya creado una comunicación poco clara, que es lo mismo que decir que se han generado instrucciones que son entendidas de formas diferentes, por otras personas, tanto del hotel como del cliente. Por lo tanto, para que los procedimientos de facturación no acaben causando problemas, y que todos los entiendan de la misma forma, hay que empezar usando la misma terminología.

Una factura es una lista de los cargos efectuados por un individuo, una empresa o institución. Básicamente, hay tres tipos de facturas en las que se reflejan los cargos del establecimiento:

- Factura general, máster o principal, cuyos cargos son pagados por la empresa o institución organizadora del evento.
- Factura individual de cada cliente usuario, donde los cargos son pagados enteramente por el cliente, de forma individual.
- Factura de cargos repartidos, donde los cargos se pagan en parte por la organización patrocinadora del evento y en parte por el cliente a nivel individual. La mayoría de los eventos que se celebran en hoteles se justifican mediante facturas de cargos repartidos.

Una cuenta máster, genérica o principal, se crea para facilitar la facturación a la empresa o institución encargada de la organización del evento. Los ejecutivos del hotel y del evento deben decidir los cargos que serán facturados a esta cuenta, sabiendo que todos los demás cargos se facturan a los huéspedes en sus cuentas particulares.

También se pueden crear, si así lo solicita el cliente, otras cuentas máster adicionales o secundarias, que pueden crearse para segmentos de programas, o para directivos de la empresa cliente o invitados de la organización, y que el cliente necesite justificar posteriormente a nivel administrativo de forma más individual o específica. Estos detalles deberán haber sido previstos de antemano, a la hora de planificar el evento.

Es imprescindible que la organización del evento aporte, y se anoten debidamente por parte del hotel, los nombres de todos aquellos autorizados a cargar un gasto realizado en el evento en las cuentas máster que se hayan establecido. Esas personas suelen pertenecer al propio personal de la organización del evento. Debe especificarse claramente si se permitirá cargar todos los gastos que estas personas autorizadas indiquen en la cuenta máster. Si esta autoridad se limita de algún modo, dichas limitaciones deben especificarse de la forma más clara posible.

Si no se detallan todos los cargos de la cuenta o factura máster, posteriormente se pueden generar dificultades a los asistentes al evento así como a los invitados, bien sean ponentes o moderadores del programa. Es responsabilidad del personal del evento informar a los asistentes e invitados al evento qué es lo que está incluido o no en lo que respecta a los gastos.

Debe pedirse al personal del evento que informe expresamente, tanto al responsable de eventos como a los invitados quién pagará por las habitaciones, la comida, la bebida, el teléfono, gastos del servicio de habitaciones u otros gastos imprevistos. Por parte del hotel, es útil informar a los huéspedes cuando se registren que los cargos por la habitación serán pagados por la entidad organizadora del evento, en su caso, aunque muchos hoteles consideran que esta tarea debe ser realizada por el personal que organiza el propio evento.

Estos acuerdos se utilizan habitualmente, tanto para eventos de empresa como para los que organizan asociaciones u otras instituciones, ya que a los eventos de empresa pueden acudir personas que no sean empleados de la compañía que lo organiza, como proveedores o clientes de la misma.

Los acuerdos deben especificarse por completo, procurando llegar hasta el menor detalle y deben ser extensivos también para el personal de la propia compañía que organice el evento. Algunas empresas pagan todos los cargos a través de la cuenta máster, mientras que otras solo pagan los cargos por las habitaciones y la comida, pagándose el resto mediante facturas individuales. Con respecto a los cargos a realizar, deberán tenerse en cuenta todas las variantes posibles, y ser tratadas adecuadamente.

En este apartado de cosas, el hotel no debe tener ninguna política propia, sino que debe limitarse a seguir las instrucciones del planificador de eventos o de la empresa cliente, y procurar que sean lo más claras posibles. Si se consigue que el organizador de eventos lo explique todo por escrito, el personal del hotel tiene una mayor posibilidad de recibir instrucciones detalladas, para saber cómo llevar a cabo el procedimiento de salida conocido también como *check out*.

El cuadro 13.4. muestra un formulario de autorización de cargos a incluir en la cuenta máster o general del evento, que ofrece una exhaustiva serie de instrucciones sobre:

- Cómo deben presentarse los cargos (tanto en la factura de la cuenta máster o general como en la factura individual por cada habitación)
- El límite de responsabilidad financiera que aceptará el grupo
- Los nombres y firmas de las personas autorizadas a validar cualquier gasto de la cuenta máster (solo aquellos con una firma autorizada pueden firmar por los gastos del grupo)

El organizador del evento utiliza el formulario para proporcionar al hotel un conjunto exhaustivo de instrucciones sobre cómo facturar cargos específicos y aquellas indicaciones de facturas individuales que hubiera que enviar finalmente a cargo del grupo, así como las autorizaciones a las personas que tengan firma sobre determinados cargos del evento.

CUADRO 13.4

Autorización de cuenta máster

AUTORIZACIÓN DE CUENTA MÁSTER

EVENTO_______________

FECHAS:_______________

	Cuenta Máster	Cuenta Particular
Habitación		
Cliente		
Acompañante		

	Cuenta Máster	Cuenta Particular
Comidas		
Restaurante		
Servicio de habitaciones. Comida		
Servicio de habitaciones. Bebidas		
Bar		
Cargo Consumo Mínimo		
Banquetes		
Otras		

	Cuenta Máster	Cuenta Particular
Teléfono		
Aparcamiento		
Lavandería		
Películas		
Salón de belleza		
Tiendas		
Masajes		
Servicio de guardería		
Otros- Varios		

	Cuenta Máster	Cuenta Particular
Pistas de Tenis		
Pistas de Padel		
Pistas de Squash		
Alquiler Material		
Spa		
Toallas y albornoces		
Carritos Golf		
Green		
Bolas Golf- Tenis		
Caddies		
Otros		

Un mes antes del evento, el organizador del evento envía una lista de tarifas y cargos específicos más habituales a los asistentes al evento. Este tipo de comunicación explica exactamente qué cargos cubre el grupo, y de qué cargos será responsable cada asistente, reduciendo en gran medida las posibilidades de cualquier malentendido en el momento del evento y, sobre todo a la salida.

13.3.1. Política de exclusividades

Como hemos dicho con respecto a la gestión general de los eventos, una estructura lo más ligera posible, apoyada por una buena gestión de compras y de subcontrataciones son claves para conseguir la rentabilidad en eventos en un hotel.

Dependiendo del tipo de organización del establecimiento nos encontraremos con que se puede haber decidido adoptar una política con diferentes exclusivas en cuanto a servicios que pueden requerir los eventos. Las exclusivas son habituales en áreas como el catering, la seguridad, la limpieza y los audiovisuales y, no suelen ser demasiado bien vistas en áreas como azafatas, intérpretes, señalización, etc. , donde se supone

que la introducción de una empresa externa no familiarizada con el establecimiento no afectará mucho a la sede del evento.

Este es un tema que genera tensión con los organizadores. Las ventajas, tanto para los organizadores como para el propio hotel, se pueden resumir en que se trabaja con proveedores acostumbrados al espacio en cuestión, con lo que se evitan problemas y sorpresas. Los inconvenientes son varios; sobrecostes, imposibilidad para la agencia o el intermediario de trabajar con su proveedor de confianza y, posiblemente, cierta relajación a nivel de servicio, puesto que por diversos motivos acaban no siendo lo suficientemente competitivos.

Con lo que respecta a la facturación, nos encontramos con dos variables:

- El servicio en cuestión es propio del hotel
- El servicio es facilitado por un proveedor externo, que factura al hotel

En cualquiera de los dos casos deberemos haber establecido un procedimiento que facilite el que se hayan aprobado y visado por parte de los responsables los diferentes presupuestos y cargos en los que se haya incurrido, que servirán de base para la preparación y confección de la factura del hotel al cliente.

En lo que afecta a la facturación, deberemos tener en cuenta dos puntos de partida básicos:

- El cliente ajustará directamente las correspondientes facturas con esos proveedores
- Los proveedores, propios o externos, nos habrán pasado un presupuesto que deberemos cargar en la factura del cliente.

Las particularidades más importantes a tener en cuenta en este apartado es que deberemos asegurarnos que no se han producido nuevas demandas o modificaciones de servicios sobre los originales, para que no haya diferencias entre lo que entendamos nos van a cargar a nosotros los correspondientes proveedores y lo que nosotros deberemos cargar en la factura del cliente.

13.3.2. Eventos con feria o exposición paralela

Cuando un evento conlleva una exposición en paralelo al mismo, o una feria, la facturación se complica un poco más puesto que además de todos los nombrados hasta ahora aparece la figura del expositor, al que se le debe haber enviado la factura, en cuanto haya reservado definitivamente su espacio.

Con la ayuda de tarjetas de crédito, y movimientos realizados a través de internet con TPV virtuales en cuentas bancarias, los actuales sistemas de cobro han avanzado de tal manera que las tareas que corresponderían a la facturación de una feria o exposición paralela al evento se han vuelto más llevaderas y fáciles de controlar.

En cualquier caso, y dependiendo de la propia organización interna, el departamento comercial puede verse involucrado, tanto con la facturación a expositores, co-

mo con la revisión de las facturas de los proveedores que hayan tenido que intervenir en el montaje y atención de la feria.

13.3.3. Espónsores y patrocinadores

El concepto espónsor o patrocinador se utiliza para definir al patrocinador que, mediante un aporte económico, apoya la iniciativa de parte o del total del evento y permite que se desarrolle en las mejores condiciones.

El patrocinio, en lo que afecta en grandes líneas a la facturación del hotel, puede pasar por atender desde todo el evento a los cafés de las pausas, los almuerzos o cenas; intervenciones de ponentes, moderadores, presentadores o actuaciones artísticas y cartelería, programa, identificadores, cartera del evento y soportes publicitarios.

A la hora de la facturación del evento se deberá tener escrupuloso cuidado para asegurarnos de que se cumplen las especificaciones marcadas al respecto de cada uno de los posibles patrocinadores o espónsores que tenga el evento.

En el caso de que alguno de los patrocinadores sea una institución de la administración, se deberán haber revisado previamente las condiciones de pago, puesto que habitualmente se retrasan en los pagos, causando graves perjuicios financieros a los establecimientos.

13.3.4. Si el evento se hace fuera del establecimiento

Hay establecimientos que deciden incluir en su oferta servicios para atender eventos fuera del propio establecimiento, consiguiendo así llegar a nuevos clientes y alcanzar notoriedad en esos segmentos de clientela a la vez que generan volumen de negocio.

Cuando el hotel se encarga de organizar el evento en su totalidad, o si el evento se realiza fuera del propio establecimiento, deberemos actuar como un organizador profesional y haber preparado un presupuesto que incluya todos los gastos en los que se va a incurrir, puesto que deberemos revisar las facturas de esos proveedores.

Tanto si hay en el hotel un departamento específico que se encargue de atender estos eventos como si es el propio departamento de comercial quien lo haga, deberemos poner especial atención a la hora realizar los cargos que corresponda en la factura definitiva del cliente, puesto que no son proveedores habituales para el hotel. Podemos citar a modo de ejemplo los siguientes:

- Acreditaciones; Transporte, traslado y logística en general si se requieren almacenes fuera, junto con la logística de los materiales a entregar; Carpas; Catering; Carteras del evento y documentación a entregar; Accesos y mostradores para inscripciones; Audiovisuales; Equipamiento informático;
- Invitados; Ponentes; Costes de atenciones de protocolo; Imprevistos
- Azafatas y personal auxiliar; Intérpretes; Imprenta; Diplomas
- Promoción del evento, tanto online como offline; Decoración; Banderas; Actos sociales fuera de nuestro establecimiento; Comunicación; Señalética; Seguridad; Publicidad en medios; Seguros; Invitaciones a prensa antes del evento.

No se deberán olvidar aquellos gastos que se generan una vez terminado el evento como puedan ser el Press book de comunicación; la edición de conclusiones y ponencias; los detalles de agradecimiento con ponentes, moderadores, entidades patrocinadoras, expositores e instituciones que hayan aportado algo; invitaciones a prensa después del evento y acciones de difusión posterior al evento.

En el caso de que se tengan que asumir acciones de este tipo, el departamento comercial estará implicado al máximo, puesto que la planificación financiera dependerá de cómo aborden sus tareas y de lo eficientes que acaben siendo. La planificación financiera se revisa una vez terminado el evento, y si la facturación que se haya realizado ha sido correcta, se habrá avanzado definitivamente para conseguir que la revisión o balance del evento sea positiva.

La correcta confección y seguimiento del presupuesto realizado para atender el evento debe dejar de forma clara y expresa si los precios que nos pasan nuestros proveedores son netos o comisionables. En el caso de que los proveedores nos aporten datos netos, se deberá establecer una política de márgenes adecuada para atender la hora de la facturación. Estos datos se vuelven indispensables para que la facturación a realizar sea hecha correctamente.

13.3.5. Revisión final de la factura del evento

Es indispensable que dentro del procedimiento que cada establecimiento organice internamente figure la revisión del presupuesto con la factura y la comparación de diferencias, antes de entregarse al cliente que tiene la responsabilidad de aprobarla.

Es prácticamente imposible que cualquier evento acabe coincidiendo entre lo que se presupuestó y lo que finalmente se ha requerido realizar para atenderlo correctamente. Las diferencias que se hayan producido deben estar perfectamente justificadas y firmadas por las personas de la organización del cliente que así estuviesen autorizadas.

13.3.6. Facturación a asistentes al evento

Independientemente de la facturación a realizar a la organización del evento, deberemos tener en cuenta también aquella facturación que llamaremos individual de cada usuario/asistente al evento y que corresponderá con aquellos cargos que no estén incluidos en la factura máster del evento.

El proceso conocido como check out se inicia cuando el huésped, después de haber dejado libre la habitación, nos indica su salida con la petición de su factura. En este proceso se mantiene el último contacto del huésped con el hotel e implica una serie de pasos que, por su importancia, marcamos a continuación:

- Solicitud de llave o tarjeta de la habitación y llave de la caja de seguridad, en su caso
- Consulta de cómo se desarrolló su estancia
- Información de salida de la habitación, a efectos de limpieza

- Cargar en la cuenta consumos de última hora, verificando con cliente
- Presentación de la cuenta al cliente
- Cobro de la factura, atendiendo los procedimientos, tarjetas y medios de pago permitidos por el establecimiento
- Agradecimiento y ofrecimiento de una futura estancia en el hotel

13.4. Formas de pago

Los procedimientos y el momento del pago varían mucho dependiendo de la política de cada hotel, del crédito que se vaya a dar y la reputación de la empresa o institución que celebra el evento. Lo que haya pasado anteriormente con ese cliente, la frecuencia con que nos reserven grupos y otros muchos factores.

Las cuentas máster pueden totalizar una cantidad considerable de dinero, y lo normal es que los directores de hotel intenten obtener lo máximo que puedan antes del check out, pensando en que lo ideal fuese que a la salida del grupo quedase pagado el evento en su totalidad. Esta actuación del director del hotel es coherente no solo por la preocupación de no acabar cobrando algo, en caso de conceder crédito y si surgen otros problemas no previstos a esa empresa, sino también a un deseo de acelerar el pago y agilizar el flujo de caja del hotel.

La práctica habitual en la industria hotelera es realizar un pago cuando se firma el contrato, un pago previo al evento en una fecha convenida, los pagos in situ y un pago final. El pago final puede dividirse en dos partes, una al final del evento, y una liquidación final posterior al mismo.

Muchos planificadores de eventos insisten en hablar con alguien del departamento de contabilidad del hotel, antes de que empiece el evento y repasar el procedimiento de facturación del evento en cuestión. Esto refuerza el entendimiento entre los responsables, y se consigue que los potenciales malos entendidos que pueda haber a esas alturas se diluyan antes de que el servicio siquiera haya empezado.

Los organizadores de eventos se quejan de que los hoteles no pueden presentar las facturas cerradas definitivamente, justo en el momento de que termine el evento, cuando el personal del evento está aún en el establecimiento y es más fácil recordar lo que se ha gastado, por parte de todos. Si la facturación definitiva no está completamente preparada, siempre se pueden revisar los cargos que haya hasta ese momento y proceder a la aprobación inicial de los mismos. Algunos cargos inevitablemente conllevan retraso, sobre todo los que afecten a proveedores externos, pero al menos, puede pagarse la parte más importante de la factura en ese momento.

Una buena práctica es acordar que el organizador de eventos se reúna diariamente con el interventor o *controler* del hotel para repasar los diferentes cargos del día en la cuenta genérica o máster. Cualquier discrepancia o duda puede resolverse en ese momento. Después, a la hora de la salida de las habitaciones, la mayor parte de los cargos se habrán pagado y, en condiciones ideales, puede presentarse la cuenta máster antes de que los organizadores del evento se vayan.

Al hotel no le interesa paralizar el cobro de la totalidad de la factura, mientras se resuelve una cuestión relativamente menor, por lo que en esos casos una sugerencia es dejar esta cantidad conflictiva a un lado, para una futura investigación o discusión,

mientras se paga el resto de la factura. Algunos planificadores de eventos piden que se retenga una cierta cantidad después del evento para tratar cualquier ajuste, mal uso observado a posteriori, o modificación que haya que proponer. La cantidad de dinero retenido, y el periodo de tiempo permitido deben formar parte del acuerdo alcanzado inicialmente, o alcanzado a través del cruce de correspondencia y mensajes. Si no se llega a ningún tipo de acuerdo, la factura entera se retendrá, y nos ocasionará, en principio, perjuicios financieros.

En algunos eventos, una cantidad considerable de dinero en efectivo se genera a través de la venta de entradas e inscripciones, de la cual, dependiendo del acuerdo alcanzado, deberá hacerse cargo nuestro personal o el del cliente. Generalmente, si se hace cargo el personal del cliente, ese mismo dinero en efectivo se utiliza a modo de anticipo del pago de la factura general. Debe haberse previsto, por parte del hotel, quién va a recibir ese dinero y dónde va a guardarse.

Si dicho dinero en efectivo se utiliza para pagar la cuenta máster, deben emitirse recibos, por parte del hotel de todos los pagos que se realicen por parte del cliente. Si estos pagos se han hecho según los tiempos acordados, y alcanzan volúmenes superiores al total de la facturación final, las empresas clientes pueden solicitar transferencias o cheques del hotel a cambio de dicho importe. Todos estos acuerdos deben aclararse con el interventor del hotel, y a ser posible, con la mayor antelación y planificación posible.

El creciente uso de los ordenadores para las funciones de contabilidad ha mejorado enormemente el proceso de facturación. Pero además de una facturación más eficiente, ya que algunos cargos pueden añadirse instantáneamente si el establecimiento hotelero utiliza terminales de puntos de venta, los ordenadores aumentan la velocidad con la que los hoteles pueden analizar a los grupos que celebran eventos para previsión de futuras ventas o para el simple cálculo de presupuestos. Los responsables del equipo de ventas de un hotel consideran que la tecnología ayuda tanto al hotel como al planificador de eventos, puesto que nos permite estimar muy acertadamente, entre otras cosas, el patrón de llegada, el de salida del grupo y las ventas de comida y bebida.

Este último dato es importante, porque los márgenes previstos en el área de comida y bebida juegan un papel importante para calcular lo que, finalmente, se cobra por las salas de reuniones y por las propias habitaciones.

Con la ayuda de los programas de software que existen en el mercado, el director de eventos del hotel puede obtener un informe que mostrará el valor exacto, tanto en ventas como en márgenes, que representa cada grupo para el hotel.

Siempre es necesario ofrecer un buen espacio de reuniones, pero ahora buena parte de la competencia entre hoteles gira en torno a quién puede ayudar y agilizar más el trabajo del planificador de eventos de la empresa cliente. Y la tecnología informática actual ayuda al hotelero a lograr ese objetivo.

Con las tarjetas de crédito, basta indicar a los delegados cuáles son las que acepta el hotel. Si se limita el número de tarjetas que aceptamos, se deberá facilitar esta información a los delegados con tiempo suficiente para que se incluya en el folleto del evento y así quienes participen estarán avisados de antemano.

13.5. Procedimientos de pago

Si como establecimiento hotelero queremos estandarizar procedimientos que ayuden a reducir problemas con respecto a la contabilización y al cobro del evento, deberemos tener en cuenta establecer un procedimiento formal para que el hotel y el cliente, o su planificador de eventos, revisen periódicamente lo convenido para el conjunto de las habitaciones y salones antes del evento.

La recomendación de calendario puede tener los siguientes puntos:

1. Doce meses antes del evento
2. Seis meses antes
3. Desde los seis meses, hasta el mes antes, cada mes
4. Cuando falte menos de un mes, cada semana

A partir del último mes antes del inicio del evento, se recomienda utilizar listados con los nombres de los delegados asistentes, conocidos comúnmente en hotelería como *rooming lists*.

- La utilización y cargos a facturar de las salas de reuniones deben revisarse antes del evento, atendiendo a la realidad más reciente, y ajustarlos en su caso
- El hotel debe especificar claramente qué tarjetas de crédito se aceptan, y si existe alguna cantidad máxima en alguna de ellas
- Debe ajustarse diariamente un listado con todos los servicios que se van a ofrecer
- Los auditores nocturnos –recepcionistas de noche– y los cajeros del hotel deben recibir todo tipo de instrucciones y detalles para presentar correctamente los cargos del evento
- Es aconsejable hacer que los organizadores de eventos de empresa garanticen las cuentas de todos los asistentes, para cubrir posibles salidas sin pasar por caja de asistentes al evento
- El hotel debe informar a la empresa cliente de cualquier cuenta impagada, treinta días después de que haya terminado el evento
- Dependiendo de la organización del hotel, o de la complejidad del evento en cuanto a facturación o créditos se refiere, un representante del departamento de contabilidad, el cajero principal, en su caso, y el responsable del departamento de cuentas pendientes de crédito, deben también asistir a la reunión previa al evento.
- El memorándum del evento y los formularios de funciones individuales, como los del auditor nocturno o quien realice o supervise los cargos cada noche, deben facilitarse al cliente, o a su organizador de eventos antes del mismo. Todos los cargos deben especificarse claramente por adelantado.
- Al final de cada servicio que se haya prestado en el evento debe facilitarse una copia de la factura principal y de los vales secundarios que justifiquen el cargo, al organizador del evento, para su firma.

- Se recomienda que la factura global o cuenta máster, que engloba todos los cargos contratados por el cliente, sea enviada lo más pronto posible, una vez haya terminado el evento y nunca más tarde de cinco días después del mismo. Es habitual normalizar el prepago de una, o varias partes de la factura global o cuenta máster, para que a la salida del grupo quede muy poco importe pendiente.

El énfasis de este documento debe ponerse en la comunicación interna del hotel y en la que hay que mantener con el cliente interlocutor.

CUADRO 13.5

Detalle de cuenta de explotación correspondiente al departamento de alojamiento, calculada con el sistema de contabilidad uniforme para hoteles

VENTAS	Realizado	%	Presupuesto	%	Diferencia	%
Habitaciones	2.051.194,68	100	2.448.357,00	100	-397.162,32	100
Total	**2.051.194,68**	**100**	**2.448.357,00**	**100**	**-397.162,32**	**100**
PERSONAL	**Realizado**	**%**	**Presupuesto**	**%**	**Diferencia**	**%**
Sueldos y salarios	298.341,40	14,5	307.784,04	12,6	-9.442,64	2,4
Seg. Social empresa	84.087,68	4,1	95.189,93	3,9	-11.102,25	2,8
Manutención	8.859,84	0,4	10.736,00	0,4	-1.876,16	0,5
Otros Gtos. Sociales	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Total	**391.288,92**	**19,1**	**413.709,97**	**16,9**	**-22.421,05**	**5,6**
OTROS GASTOS	**Realizado**	**%**	**Presupuesto**	**%**	**Diferencia**	**%**
Material de oficina	3.525,17	0,2	3.204,24	0,1	320,93	-0,1
Teléfono / fax	1.683,50	0,1	1.925,00	0,1	-241,50	0,1
Sociedad Gral. Autores	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Comisiones agencias	30.275,32	1,5	47.987,79	2,0	-17.712,47	4,5
Decoración, flores y plantas	442,83	0,0	270,00	0,0	172,83	0,0
Artículos limpieza	4.525,46	0,2	5.874,44	0,2	-1.348,98	0,3
Contratos limpieza	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Artículos uso clientes	12.360,42	0,6	14.419,08	0,6	-2.058,66	0,5
Prensa a clientes	2.040,76	0,1	2.231,00	0,1	-190,24	0,0
Correos y mensajeros	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Desplazamientos	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Transporte de clientes	330,00	0,0	330,00	0,0	0,00	0,0
Hilo musical	898,02	0,0	950,00	0,0	-51,98	0,0
Sistema de reservas	4.256,06	0,2	6.734,00	0,3	-2.477,94	0,6
Lavandería y tintorería	52.836,77	2,6	59.564,11	2,4	-6.727,34	1,7
Ctos. Mant. desinsectación	698,94	0,0	278,94	0,0	420,00	-0,1
Overbooking	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Lencería y toallas	267,53	0,0	735,00	0,0	-467,47	0,1

Cristalería	51,84	0,0	288,00	0,0	-236,16	0,1
Cubertería	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Vajilla	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Uniformes	2.659,45	0,1	3.930,00	0,2	-1.270,55	0,3
Trabajo temporal	3.467,77	0,2	6.000,00	0,2	-2.532,23	0,6
Alquiler de material	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Material diverso	607,23	0,0	2.980,00	0,1	-2.372,77	0,6
Varios	2.218,34	0,1	350,00	0,0	1.868,34	-0,5
Total	**123.145,41**	**6,0**	**158.051,60**	**6,5**	**-34.906,19**	**8,8**

13.6. Informes posteriores a la facturación

Una vez terminado el evento, deberemos cumplimentar una serie de informes y procedimientos que nos ayudarán a mantener nuestros registros actualizados, a la vez que nos ayudarán a realizar aquellos seguimientos posteriores siempre necesarios para tomar las mejores decisiones a futuro, preparar los próximos planes y presupuestos, así como mejorar nuestros procedimientos.

CUADRO 13.6

Detalle de cuenta de explotación correspondiente al departamento de alimentos y bebidas, calculada con el sistema de contabilidad uniforme para hoteles

VENTAS	Realizado	%	Presupuesto	%	Diferencia	%
Restaurante	178.540,82	26,4	154.989,56	22,7	23.551,26	-392,3
Cafetería	44.794,06	6,6	40.014,30	5,9	4.779,76	-79,6
Bar	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Desayunos	146.458,28	21,6	161.018,42	23,6	-14.560,14	242,5
Room Service	9.261,43	1,4	13.194,69	1,9	-3.933,26	65,5
Minibar	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Banquetes	76.958,64	11,4	78.396,60	11,5	-1.437,96	24,0
Ventas Comida	**456.013,23**	**67,4**	**447.613,57**	**65,6**	**8.399,66**	**-139,9**
Restaurante	35.959,96	5,3	37.874,59	5,5	-1.914,63	31,9
Cafetería	40.490,55	6,0	48.001,85	7,0	-7.511,30	125,1
Bar	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Room Service	1.133,59	0,2	1.428,20	0,2	-294,61	4,9
Minibar	24.083,68	3,6	26.617,60	3,9	-2.533,92	42,2
Banquetes	28.694,34	4,2	22.569,40	3,3	6.124,94	-102,0
Ventas Bebida	**130.362,12**	**19,3**	**136.491,64**	**20,0**	**-6.129,52**	**102,1**
Alquiler de Salones	90.153,39	13,3	98.427,50	14,4	-8.274,11	137,8
Total Ventas	**676.528,74**	**100**	**682.532,71**	**100**	**-6.003,97**	**100**

COSTES	**Realizado**	**%**	**%**	**%**	**Diferencia**	**%**
Restaurante	49.237,93	27,6	42.651,72	27,5	6.586,21	28,0
Cafetería	8.118,47	18,1	7.457,23	18,6	661,24	13,8
Bar	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Desayunos	43.101,07	29,4	45.825,93	28,5	-2.724,86	18,7
Room Service	2.086,14	22,5	3.069,16	23,3	-983,02	25,0
Minibar	0,39	0,0	0,00	0,0,0	0,39	0
Banquetes	30.267,23	39,3	26.988,87	34,4	3.278,36	-228,0
Costes Comida	**132.811,23**	**29,1**	**126.992,91**	**28,1**	**6.818,32**	**81,2**
Restaurante	7.832,33	21,8	8.578,65	22,7	-746,32	39,0
Cafetería	9.550,37	23,8	12.037,24	25,1	-2.486,87	33,1
Bar	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Room Service	210,14	18,5	305,50	21,4	-95,36	32,4
Minibar	5.909,69	24,5	7.291,93	27,4	-1.382,24	54,5
Banquetes	6.515,97	22,7	5.286,88	23,4	1.229,09	20,1
Costes Bebida	**30.018,50**	**23,0**	**33.500,20**	**24,5**	**-3.481,70**	**56,8**
Total Costes	**162.829,73**	**24,1**	**159.493,11**	**23,4**	**3.336,62**	**-55,6**
PERSONAL	**Realizado**	**%**	**Presupuesto**	**%**	**Diferencia**	**%**
Sueldos y salarios	292.709,81	43,3	273.678,12	40,1	19.031,69	-317,0
S. S. empresa	79.428,93	11,7	85.204,21	12,5	-5.775,28	96,2
Manutención per.	7.045,27	1,0	8.163,00	1,2	-1.117,73	18,6
Otros G. Sociales	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Total	**379.184,01**	**56,0**	**367.045,33**	**53,8**	**12.138,68**	**-202,2**
OTROS GASTOS	**Realizado**	**%**	**Presupuesto**	**%**	**Diferencia**	**%**
Material de oficina	1.651,15	0,2	1.638,09	0,2	13,06	-0,2
Teléfonos	1.069,47	0,2	1.150,00	0,2	-80,53	1,3
Licencias	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Decoración, flores y plantas	1.497,90	0,2	2.345,00	0,3	-847,10	14,1
Artículos de limpieza	4.731,25	0,7	5.225,13	0,8	-493,88	8,2
Contratos externos limpieza	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Comisiones	193,97	0,0	330,00	0,0	-136,03	2,3
Artículos uso clientes	5.136,58	0,8	5.460,26	0,8	-323,68	5,4
Gratuidades / aperitivos	3.286,87	0,5	3.617,44	0,5	-330,57	5,5
Confección de menús y cartas	13,42	0,0	0,00	0,0	13,42	-0,2
Correos y mensajeros	192,00	0,0	0,00	0,0	192,00	-3,2
Actuaciones musicales	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Animación	412,40	0,1	550,00	0,1	-137,60	2,3
Sociedad Gral. Autores	0,00	0,0	2.310,00	0,3	-2.310,00	38,5
Lavandería	22.592,38	3,3	19.452,20	2,9	3.140,18	-52,3
Análisis de alimentos	2.512,18	0,4	2.696,54	0,4	-184,36	3,1
Ctos. Mantenim. desinsectación	278,94	0,0	278,94	0,0	0,00	0,0
Lencería y ropa	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0

Cubertería	159,36	0.0	1.600,00	0,2	-1.440,64	24,0
Vajilla	644,60	0,1	2.510,00	0,4	-1.865,40	31,1
Cristalería	191,76	0.0	785,00	0,1	-593,24	9,9
Menaje	298,60	0.0	820,00	0,1	-521,40	8,7
Envases y embalajes	-166,28	0,0	0,00	0,0	-166,28	2,8
Uniformes	1.669,65	0,2	2.000,00	0,3	-330,35	5,5
Trabajo temporal	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Alquiler de material	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
Material diverso	60,74	0.0	2.300,00	0,3	-2.239,26	37,3
Varios	201,55	0,0	110,00	0,0	91,55	-1,5
Total	**46.628,49**	**6,9**	**55.178,60**	**8,1**	**-8.550,11**	**142,4**

13.6.1. Informe cuantitativo del evento

Deberemos cumplimentar de cada evento un informe que dejará constancia de cómo ha ido avanzando, con el paso del tiempo, la cantidad de habitaciones reservadas así como los detalles más importantes a recordar del mismo.

Se trata de registrar tanto de cada tipo de habitación, como de la reserva de espacio de salones, qué modificaciones se han ido produciendo en el evento. Este informe tiene un valor muy importante puesto que nos permite construir modelos de comportamiento de los eventos y, de esa forma, ser capaces de prever en un futuro cómo quedará finalmente una reserva en cuanto a número de habitaciones y espacio de salones.

13.6.2. Informes contables

A) Sistema uniforme de contabilidad para hoteles

El sistema de contabilidad más extendido a nivel global es el Uniform System for Accounts for Hotels (USAH), conocido en español como sistema uniforme de contabilidad para hoteles. Además de registrar un resumen general de ventas y gastos de todos los departamentos de cada establecimiento, facilita un desglose de ventas y gastos por cada departamento de ventas y para aquellos otros departamentos que el establecimiento requiera.

Los departamentos más habituales en los que se dividen los correspondientes detalles son:

- Alojamiento
- Alimentos y bebidas
- Otros ingresos (donde pueden estar los salones del hotel, además de máquinas de vending, audiovisuales, películas de vídeo, cambio de divisas, tiendas y todos aquellos servicios externalizados para los eventos)
- Teléfonos

- Parking
- Lavandería
- Administración
- Comercial y marketing
- Mantenimiento
- Energía

Departamentos no operacionales (cuestiones financieras, relaciones con la propiedad y con la empresa explotadora del hotel)

Contar con informes de contabilidad realizados con este sistema ayuda a entender mejor las relaciones de cada departamento, a conocer la rentabilidad que corresponde a cada uno y a establecer unos presupuestos más fáciles de seguir.

Los posteriores seguimientos, análisis y estudios de estos informes, basados en lo que se realiza y comparados con el presupuesto establecido para ese periodo, nos ayudará a saber, entre otras cosas, si estamos vendiendo a los precios adecuados y si los costes en los que estamos incurriendo para conseguir las ventas previstas son los correctos en cuanto a alojamiento, alimentos y bebidas.

B) Plan General de Contabilidad

En España la contabilidad se rige por el Plan General, cuya última revisión se ha producido en 2008. En el siguiente cuadro se muestra una cuenta de explotación de un hotel, que podría ser un resort especializado en eventos, desarrollada bajo los principios de contabilidad del plan general.

CUADRO 13.7.

Ejemplo de cuenta de explotación desarrollada con plan general contable que compara el actual o realizado, con el presupuesto y el año anterior

	DATOS MES				
EN EUROS	REAL	PRE-SUP	DES-VIAC	AÑO ANT.	DESVIAC
INGRESOS					
Alojamiento	363.467	346.217	17.250	58.844.173	(58.480.706)
Pensión	64.913	61.485	3.428	11.544.524	(11.479.610)
T. ALOJ. + PENSIÓN	**428.381**	**407.702**	**20.679**	**70.388.697**	**(69.960.316)**
Salones	3.000	5.000	2.000	5.000	0
Restaurantes	13.331	13.562	(230)	2.750.357	(2.737.026)
Bares	16.682	8.917	7.765	1.572.862	(1.556.180)
Banquetes		0	0	0	0
Otras Ventas	10.453	7.886	2.568	1.442.854	(1.432.401)
Overbooking		0	448	1.215.744	(1.215.296)

	448				
TOTAL OTRAS VENTAS OPERACIÓN	**43.914**	**35.365**	**12.549**	**6.981.817**	**(6.940.903)**
Deducciones		0	0	0	0
Ingresos Diversos		0	0	91.430	(91.430)
Ingresos Financieros		300	(300)	0	0
TOTAL PRODUCCION NETA	**469.295**	**438.367**	**30.928**	**77.461.944**	**(76.992.649)**
CONSUMOS					
Consumo Alimentación	38.175	35.787	2.388	6.624.975	(6.586.800)
Consumo Bebida	6.243	4.974	1.269	973.358	(967.115)
Consumo Banquetes		0	0	0	0
Consumo Diversos	7.315	6.604	711	1.154.683	(1.147.368)
Consumo Cuenta Casa	162	240	(78)	24.351	(24.189)
Otros Consumos		0	0	0	0
TOTAL CONSUMOS	**51.895**	**47.605**	**4.290**	**8.777.367**	**(8.725.472)**
GASTOS DE PERSONAL	**118.937**	**122.838**	**(3.901)**	**245.794**	**(126.857)**
SERVICIOS PROFESIONALES					
Servicios Profesionales	1.532	2.266	(734)	363.964	(362.432)
Subcontrataciones	46.812	52.915	(6.103)	9.778.774	(9.731.962)
Comisiones y remuneraciones		0	0	0	0
Otros Gastos Profesionales		294	(294)	32.538	(32.538)
SERVICIOS PROFESIONALES	**48.344**	**55.475**	**(7.131)**	**10.175.276**	**(10.126.932)**
Gastos Financieros	412	294	118	32.538	(32.126)
Tributos	2.473	2.251	222	344.447	(341.974)
Cánones	295	264	31	36.706	(36.411)
Suministros	15.759	12.345	3.414	2.211.638	(2.195.879)
Reparación y Mantenimiento	6.780	5.910	870	1.673.963	(1.667.183)
Gran Mantenimiento		5.968	(5.968)	306.310	(306.310)
Seguros a cargo de la operación	1.179	992	187	123.874	(122.695)

Comunicaciones	1.789	1.733	56	280.663	(278.874)
Gastos Comerciales	13.236	11.846	1.390	1.980.545	(1.967.309)
Suscripciones y afiliaciones	117	301	(184)	45.495	(45.378)
Gastos Diversos	12.128	12.344	(216)	1.979.390	(1.967.262)
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	**54.168**	**54.248**	**(80)**	**9.015.569**	**(8.961.401)**
TOTAL CONSUMOS , COSTES Y GASTOS	**273.344**	**280.166**	**(6.822)**	**28.214.006**	**(27.940.662)**
MARGEN BRUTO G.O.P.	**195.951**	**158.201**	**37.750**	**49.247.938**	**(49.051.987)**

CUADRO 13.8.
Informe por día de la semana

					Fecha inicial				Fecha final			
	L		M		X		J		V		...	
ESTADÍSTICA		%		%		%		%		%		%
Hb de Pago												
Hb Free/Cta Casa												
Hb Ocupadas												
Salón A Mañana												
Salón A Tarde												
Total Salón A												
Salón B Mañana												
Salón B Tarde												
Salón B Noche												
Total Salón B												
Pax. Hab. y Desayuno												
Pax. Media Pensión												
Pax. Pensión Completa												
Pax. Todo Incluido												
Restaurantes												
Banquetes												
VENTAS	Ingr	Ingr/Hb	Ingr	Ingr/Hb	Ingr	Ingr/Hb	Ingr	Ingr/Hb	Ingr	Ingr/Hb	Ingr	Ingr/Hb
Habitación												
Pensión												

Salones						
Restaurante(s)						
Bar(es)						
Banquetes						
Otros Ingresos						
Total Ventas						

HB A LA VENTA	H.h. %	H.h. %	H.h. %	H.h. %	H.h. %	H.h. %
Ventas (Hb+Pensión)/Hab						
Venta Salones / Hab						
Otras Ventas/Hb						
Ingreso Total/Hab						

13.6.3. Informes y estadísticas de ventas

Cada establecimiento deberá construir un sistema de información que le permita registrar, comprender y seguir a través de cifras la marcha del negocio y medir la influencia de las decisiones que se tomen, centrándonos aquí en las que afecten al plan de marketing.

Todo el personal con responsabilidad en el establecimiento deberá haber sido formado en la filosofía en la que se ha basado la construcción de esos informes para poder sacarles el máximo partido. La participación del personal responsable en la mejora de esos informes debe permanecer abierta de forma constante por parte de la dirección del hotel, puesto que si se observa la necesidad de mejorar algún informe o de construir uno nuevo, se deberá tener muy en cuenta.

Como hemos visto en el anterior apartado, la contabilidad compara los gastos reales con los presupuestados, pero para hacer bien las tareas comerciales, también deberemos tener informes que nos comparen los datos reales conseguidos en el ejercicio con otros periodos, como por ejemplo el año anterior (véase cuadro 13.7).

Algunos de los informes mensuales que se requerirán a futuro para diseñar lo más adecuadamente posible nuestras futuras acciones comerciales son:

- Precio medio y porcentaje de ocupación conseguido, tanto en habitaciones como en salones (recordar que si se quiere optimizar la ocupación de salones, hay que diseñar los informes para que faciliten los periodos potenciales de ocupación que se quieran registrar, como por ejemplo: mañana, tarde y noche, o como mínimo mañana y tarde, tal y como se muestra en el cuadro 13.8)
- Ingresos por alquiler, montaje y comida y bebida de cada salón
- Ingresos por comida y bebida de cada punto de venta de restauración
- Origen geográfico de las reservas de eventos
- Venta y estadística por día de la semana (véase cuadro 13.8)
- Noches de habitación y cifras de ventas de salones por segmento

14
Revisiones posteriores al evento

Este capítulo se compone de tres apartados. En el primero nos centraremos en las revisiones posteriores al evento, en el segundo definiremos qué acciones de revisión se deben realizar cada mes, y finalmente, en el tercero abundaremos en lo que hay que hacer al final de cada ejercicio con las revisiones al plan para el año en curso, que constituyen los primeros pasos para la preparación del siguiente plan de marketing.

Es más que recomendable revisar cada evento cuando se termina, ya que ese seguimiento nos permite aprender mucho si aplicamos la actitud crítica adecuada. Hay que poner énfasis, sobre todo, en aquellas cosas que hayamos comprendido que no han acabado saliendo de la forma que estaba prevista, ya que esta revisión debe hacerse siempre con la mirada puesta en la mejora continua.

El propósito de una revisión es evaluar el desempeño de nuestro personal, durante la planificación inicial y durante el propio evento. Se trata de mejorar los procedimientos, y si cabe revisar nuestra operativa, para que el próximo evento salga mejor, dentro de una voluntad y filosofía de mejora constante. Con la retroalimentación que nos pueden proporcionar las dos reuniones que se deben llevar a cabo después de todo evento, una interna con nuestro personal y otra en la que asistirá el cliente, se cerrará el círculo de calidad a revisar en todo servicio.

Con respecto al segundo y tercer apartado del capítulo, la revisión periódica del propio plan de marketing del año y la preparación del siguiente, abordaremos las tareas que completan el proceso que empieza en la planificación y que, después de lo realizado en todo el año, se analiza para diseñar las acciones a preparar para el plan de marketing del año siguiente.

14.1. Procedimiento para revisiones post-evento

Se recomienda organizar dos reuniones de revisión después del evento. La primera, una reunión solo con personal del hotel. A la segunda, que llamaremos reunión de

post-evento, deben acudir tanto el personal del hotel como el personal del cliente, o de su organizador de eventos.

La primera reunión debe incluir al responsable comercial, al de eventos y a los de todos los departamentos involucrados en el servicio del grupo. Los propósitos son revisar los puntos problemáticos del evento, discutir cómo podría haberse agilizado o mejorado algún servicio, en el caso de que se haya detectado y valorar los resultados positivos que haya habido como ejemplos para el futuro.

Conviene preparar un informe interno en esta reunión, llamado informe de desempeño o de rendimiento del evento, que nos deberá servir para una mejor planificación de futuros eventos y, en definitiva, mejorar la organización interna del establecimiento. Debe estar diseñado para concienciar al personal de cada faceta del servicio que hayamos tenido, estableciendo lazos y relaciones de mejora. Se divide en cuatro apartados: proceso de venta; fases de pre-evento; evento y post-evento.

Debe abarcar todo el proceso del evento en el hotel, desde las acciones de ventas previas, hasta los servicios facilitados en cualquiera de los departamentos del hotel.

La segunda reunión o reunión post-evento debe incluir tanto al cliente o su planificador de eventos y a su personal, como al personal del hotel. Si el evento es a escala de la ciudad, debe invitarse a todos los involucrados que se entienda conveniente, para conseguir una mejora a futuro lo más global posible. Pueden abarcar desde el Convention Bureau, al contratista o responsable del servicio de exposiciones o feria, a la agencia de viajes receptora o a la compañía de gestión local y al distribuidor de equipamiento audiovisual, entre otros.

El objetivo es revisar todo lo que ocurrió en el evento mientras aún están recientes los recuerdos del mismo. Un buen momento para realizar esta reunión es cuando el cliente da la aprobación final a la factura.

Una de las consignas es que no deben evitarse las discusiones sobre los puntos problemáticos. Hay que tratarlos y ponerse de acuerdo en cómo manejarlos en el futuro. Ambos equipos, los del cliente o su organizador de eventos y los del hotel, deben aprender de estas reuniones. No tiene sentido que se enzarcen en discusiones, pero en el caso de que surjan, deben ser dirigidas adecuadamente por los máximos responsables.

Todos los aspectos del evento deben ser revisados y discutidos con franqueza. Los directivos de la empresa cliente deben sentirse con la libertad de expresar su opinión sobre la atención y el servicio prestado por el personal del hotel. Los organizadores de eventos agradecen la oportunidad de compartir sus comentarios. Es un momento psicológico muy importante ya que, si entienden que el hotel está razonablemente interesado por mejorar, estarán más dispuestos a hacer otras reservas en el futuro.

Este es también el momento de comenzar nuevos negocios. Muchos miembros del personal de hotel, formen parte del equipo comercial o no, son reacios a empezar a vender en este momento, pero si todo ha salido bien, puede ser el mejor momento para intentarlo. Si estos esfuerzos no se consiguen para ese mismo evento en su próxima edición, puede que sí fructifiquen para otro tipo de reuniones. Las empresas celebran eventos continuamente y la dirección del hotel debe llevar a cabo una estrategia de oferta continua para realizar, potenciar y captar más negocios, que debe ser capaz de inculcar a todos sus trabajadores.

14.1.1. Comparación con las previsiones

Después de cualquier evento, se debe comparar lo que ocurrió con lo que se esperaba que ocurriese, por ejemplo el número de habitaciones reservadas inicialmente, con el número realmente utilizado. Debe revisarse el flujo de entradas y salidas de clientes del hotel. ¿Hubo personal suficiente en la recepción de los clientes? ¿Problemas con gente que no se presentó? ¿Exceso de reservas?, y, en caso afirmativo, ¿Cómo se gestionó? En el caso de que se hayan producido eventos de la misma naturaleza que en años anteriores, ¿se puede comparar la asistencia de este año con la de otros?

Las salidas anticipadas disminuyen los ingresos del hotel. Si las salidas anticipadas han sido mayores que en años anteriores, el programa podría ser el culpable, en ese caso, el hotel aún podría reflexionar sobre qué puede hacer para que sus instalaciones sean más atractivas o qué recomendaciones puede hacer para próximos programas.

Si un evento tiene continuos problemas con las salidas anticipadas, el que haya organizado el evento debe hacer un esfuerzo para que los asistentes calculen sus estancias de manera más fiable y preparar un plan que contemple esta contingencia en el futuro. La mayoría de los organizadores de eventos comprenden que estos problemas son también una preocupación para aquellos hoteles que tienen una mejor organización y que pretenden paliar ese asunto o hacerlo desaparecer.

Las salidas que se han producido después de la fecha inicialmente prevista crean un problema diferente ya que interfieren con los compromisos que el hotel tuviese adquiridos con otros grupos. Este tipo de salidas tardías son un problema solo cuando el hotel está lleno. En caso contrario, representan una agradable satisfacción al hotelero.

Toda la previsión de patrones de comportamiento tanto de llegada como de salida debe revisarse. La mezcla de habitaciones utilizadas debe compararse con lo que se bloqueó, para mejorar la operativa a utilizar la próxima vez. Hay que estudiar el patrón observado en el evento, con el horario de trabajo del personal de recepción y con el de otros departamentos en aquellos casos que también sea necesario ese personal, o en ocasiones en las que llegan muchos clientes al mismo tiempo.

14.1.2. Funciones de seguimiento

Tanto el hotel como el cliente o su organizador de eventos están muy interesados en conocer la asistencia real a actos especiales, comparada con las expectativas. Las cifras de asistentes garantizados en actos donde se sirven comidas no explican todo lo que realmente haya podido pasar es bueno que la empresa conozca cuantos más detalles mejor. Si la asistencia real queda por debajo de lo garantizado, el organizador de eventos debe saberlo, puesto que al final es el cliente quien tiene que pagar por el número total garantizado, o intentar persuadir al hotel de que acepte el pago solo por las personas que han sido servidas.

Por otra parte, si los asistentes fuesen finalmente más de un cinco por ciento de los esperados el hotel, posiblemente, se habría visto en apuros para acomodarles y servirles. En este caso en concreto, la organización del evento muestra su disgusto si no se sirve a sus invitados, y el hotel queda inmerecidamente en mal lugar.

También hay que revisar cómo se han asignado las salas para los actos. Es difícil celebrar un evento en una sala que está a un treinta por ciento de su capacidad total. Una sala más pequeña habría sido mejor, si hubiese habido alguna disponible. Si no existe esa sala más pequeña, hay que utilizar separadores y biombos, que quizá pueden ayudar de forma parcial. Y en el caso de que hubiese habido una sala más pequeña, potencialmente, la sala mayor que iba a quedarse vacía, podría haberse utilizado para otra cosa.

14.1.3. Evaluación de todos los servicios del hotel

Los comentarios sobre todos los servicios del hotel también son de interés y debemos evaluarlos. Cada evento es diferente, pero el hotel debe aprender de cada uno de ellos, sobre todo en cómo mejorar su servicio de habitaciones, el que se facilita en restaurantes, en las instalaciones deportivas, el servicio de ascensor o la programación del mismo para eventos con clientes muy especiales.

Se puede generar una imagen muy diferente si el hotel se toma la molestia de tener en cuenta, considerar y evaluar los comentarios de su propio personal, que aportarán una perspectiva diferente a la del responsable o director de eventos. Debe preguntarse a los botones, al servicio de limpieza de habitaciones y al personal de recepción, en definitiva a los que han estado en contacto con los clientes, qué opinan del evento.

Si el director de eventos está cerca de la recepción-caja, en el momento de la salida de los delegados u otros asistentes puede conseguir comentarios interesantes de los clientes. Algunos hoteles se ponen en contacto con sus clientes por correo electrónico, después del evento. Los beneficios son dobles: el hotel transmite un deseo sincero de dar un buen servicio, y a menudo es capaz de detectar áreas problemáticas que habían pasado inadvertidas.

14.1.4. Actuaciones post-evento

Los eventos forman parte del hotel y deberemos tener un procedimiento para mejorarlos continuamente dentro de la filosofía global de innovación del propio establecimiento.

La innovación tecnológica, por sí misma no representa un tipo de innovación, puesto que puede integrarse dentro de cualquiera de las cuatro categorías de innovación expuestas en el cuadro 14.1.

Después de la evaluación de todos los servicios del hotel, es interesante que cada establecimiento, tanto en eventos como en general, haga un desglose de aquellos apartados en los que entienda que pueden realizarse mejoras. Para hacerlo de una forma ordenada es recomendable separar los conceptos, tal y como se muestra en el esquema anterior, para diseñar a continuación acciones específicas adaptadas a la realidad de cada establecimiento.

CUADRO 14.1
Categorías de innovación en el sector hotelero

1. *Innovación de producto*
   - Concepto de negocio
   - Servicios al cliente
   - Infraestructura y diseño de espacios
2. *Innovación de proceso*
   - Procesos de gestión interna (back office)
   - Procesos de cara al cliente (front office)
3. *Innovación de organización*
4. *Innovación de marketing*

Dentro del apartado de innovación en la organización interna, debemos indicar que el sector hotelero en España sigue manteniendo mayoritariamente estructuras tradicionales de tipo funcional. Esto significa que se sigue trabajando por departamentos funcionales, por ejemplo departamento de recepción, con un jefe y unos operarios que no tienen gran relación con las tareas que se llevan a cabo en otros departamentos.

En aquellos establecimientos en los que esto siga sucediendo, se deberá realizar un proceso de transformación de sus estructuras para gestionar en base a procesos orientados hacia el cliente. Este cambio organizacional implica el abandono de las estructuras departamentales estancas, que son sustituidas por sistemas matriciales en los que diversos grupos multidisciplinares trabajan para cada uno de los procesos.

Gracias al mejor conocimiento de las actividades desarrolladas y por tanto, de un mejor conocimiento de cada establecimiento en sí mismo, todos los integrantes del hotel estarán orientados a conseguir una eficiencia cada vez mayor, alineando sus procesos con la estrategia, misión y objetivos de cada empresa.

Como consecuencia de la adopción del modelo de gestión por procesos, cada establecimiento puede evolucionar de forma rápida, poniéndose en funcionamiento herramientas de trabajo como cuadros de mando integral, que englobando las cuatro perspectivas de la empresa: financiera, de clientes, de procesos y potencial, que alinean los objetivos estratégicos en función de indicadores de fácil comprensión para todos los trabajadores del hotel.

14.1.5. Tabulaciones y procesado de la información proporcionada por los cuestionarios

Lo correcto y adecuado es que el organizador del evento pase a los asistentes de cada evento los cuestionarios que entienda adecuados. Como hoteleros diseñaremos cuestionarios para el organizador de eventos, en particular y para los clientes, en general. Los cuestionarios que vayamos a utilizar para clientes deberán estar disponibles en las habitaciones, en recepción y en la página web. No se deben crear políticas específicas para pasar cuestionarios de satisfacción a asistentes/delegados a un evento, a no ser que el organizador así nos lo pida.

Al respecto de los cuestionarios de satisfacción, las empresas hoteleras utilizan una serie de *inputs* de los clientes, que entre otros usos cumplen una función dentro de los procesos de innovación y mejora que posteriormente queramos poner en marcha. Los cuestionarios de satisfacción de clientes tienen múltiples variedades, no solo a la hora de estructurarlos sino también en la forma de gestionar la recogida de respuestas de los mismos. Además de disponer de un buen cuestionario y obtener un número significativo de respuestas, es importante prestar atención a los resultados y, sobre todo, a la definición de las potenciales acciones que se deriven de ellos.

Las encuestas pueden servir para tomar acciones que nos ayuden a mejorar la calidad del diseño del servicio, como la calidad de la forma de suministrarlo y, sobre todo deberían ayudarnos a identificar qué mejoras son prioritarias.

Con respecto a la tabulación de datos nos encontramos las siguientes opciones básicas:

1. A través de una aplicación digital interna, obtenemos la información de:

   - La propia página web
   - Otros cuestionarios que hayamos puesto en sistemas de distribución a través de Internet

2. Tanto para los cuestionarios físicos que tengamos en el hotel, como para la realización de entrevistas personales con clientes durante su estancia, existen las opciones de:

   - Explotación interna de los resultados
   - Contratación de una empresa externa

En el caso de la segunda opción, la contratación de una empresa externa para la tabulación de los cuestionarios, las tareas subcontratadas suelen incluir no solo la explotación de la información recogida por el hotel, sino la realización de un trabajo comparativo de los resultados con empresas de la competencia de ámbito nacional.

Este tipo de sistemas para canalizar la voz del cliente, y ayudarnos a mejorar, no siempre consiguen los resultados esperados, generalmente motivados por la inadecuada explotación de la información obtenida o la incorrecta recogida de dicha información de los clientes.

Cualquiera que sea el enfoque, debe realizarse un esfuerzo para determinar las sensaciones de nuestro propio personal, y de los clientes –diferenciando a los organizadores, de los usuarios– sobre cómo resultó el evento y, cómo quedó posicionado el hotel en la mente de los clientes.

14.1.6. Informes posteriores al evento

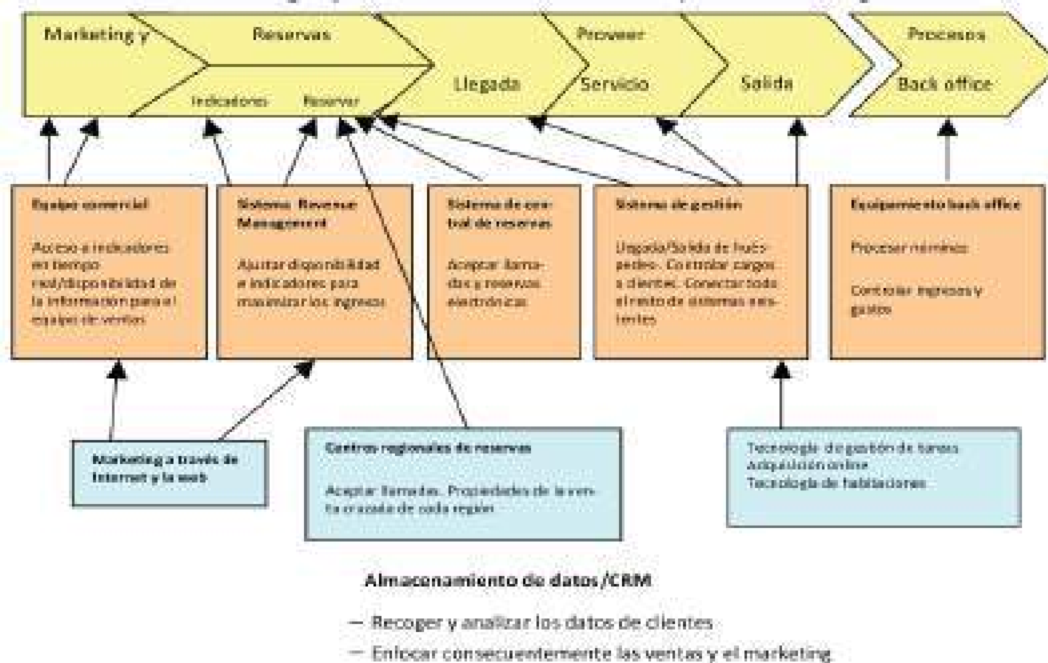
Disponer de informes precisos y rigurosos es importante tanto para organizadores de eventos como para hoteleros. Un historial minucioso de organización de eventos pro-

porciona una base excelente para asegurar mejores resultados y estar en disposición de negociar con conocimiento.

Los hoteles reconocen que los informes post-evento les permiten evaluar y capacitar ese negocio en concreto y, su establecimiento en general, con mayor precisión y conducen a un mejor servicio. Por ejemplo, el responsable de eventos puede aumentar el personal para que se haga cargo de las llegadas en hora punta basándose en su anterior experiencia.

Para asegurar que reciben sus informes post-evento, algunos organizadores estipulan en el contrato que no pagarán hasta que reciban un informe post-evento en condiciones. Los planificadores también piden a los hoteles que suministren información post-evento sobre cuestiones secundarias: delegados asistentes y subgrupos, como acompañantes, invitados o expositores.

CUADRO 14.2.
Cómo recoger y utilizar la información en el proceso del negocio hotelero



Antes de archivar cada uno de estos informes, el responsable tendrá que preguntarse si se podría haber hecho mejor el trabajo. Si la respuesta revela áreas de dificultad, deben tomarse medidas para eliminar los problemas con vistas a futuro. Estos pueden tener que ver con el personal o las instalaciones, y habrá que analizarlos detenidamente. Resolverlos puede ayudar a establecer prioridades sobre el tipo de negocios al que queremos dirigirnos en el futuro y saber cómo se pueden gestionar.

Habría que enviar una carta de agradecimiento al organizador del evento y poner su nombre en el archivo de acciones de seguimiento, para mantener el contacto del hotel con él durante los meses siguientes.

14.2. Procedimiento para la revisión mensual

Es conveniente revisar periódicamente el proceso de gestión de relación con clientes en el que estamos inmersos a nivel comercial. Dependiendo de la organización interna de cada establecimiento se llevará a cabo cada semana, cada quincena o cada mes, aunque para generalizar lo hemos denominado aquí periodo mensual. El responsable deberá tener en cuenta las partes del proceso comercial que veremos a continuación.

CUADRO 14.3
Tipologia de cliente / canal

	Nombre	Descripción
B2B	TTOO	Touroperador
	AA VV	Agencia de Viajes
	Empresa	Empresa
	Receptivo	Receptivo
	Portal/Central Reservas	Central de Reservas
B2C	Directores	Clientes que van directamente al hotel
	Nuestrapagina.com	Clientes finales a través de www.nuestrapaginaWeb.com
	Call Center	Call center de hotel o de cadena

14.2.1. Registros y archivos de información (Bases de datos, BB DD)

Deberemos revisar todos los ficheros nuevos que se han creado en el periodo, puesto que la buena toma de datos es el primer paso para compartir el conocimiento del cliente, que nos ayudará a segmentar la clientela, definir personas claves e inicial la correcta comercialización del establecimiento. Si desglosamos un poco más detenidamente estos archivos nos encontramos con:

- Clientes usuarios
- Clientes intermediarios
- Segmentaciones de clientes
- Personas de contacto. Recogeremos la información básica: nombre, dirección, teléfono y mail, y los datos que nos ayuden a clasificarlo adecuadamente, junto con las notas o comentarios que hayamos sacado de las interacciones.
- Producto/Servicios. Recogeremos toda la información que podemos ofrecer, tanto a nivel de servicios como de producto, planos y tarifas.

14.2.2. *Proceso comercial propiamente dicho*

El seguimiento de las acciones debe ayudarnos a detectar nuevas oportunidades de negocio, no solamente con esos clientes a los que hemos entrevistado, sino con otros nuevos que seamos capaces de identificar. La revisión de estas acciones junto con los comerciales es un proceso muy importante que nos ayuda a confirmar nuevos acuerdos.

La relación comercial se basa en el registro y seguimiento de las interacciones con nuestros clientes. Existen dos tipos de interacciones: acciones y oportunidades.

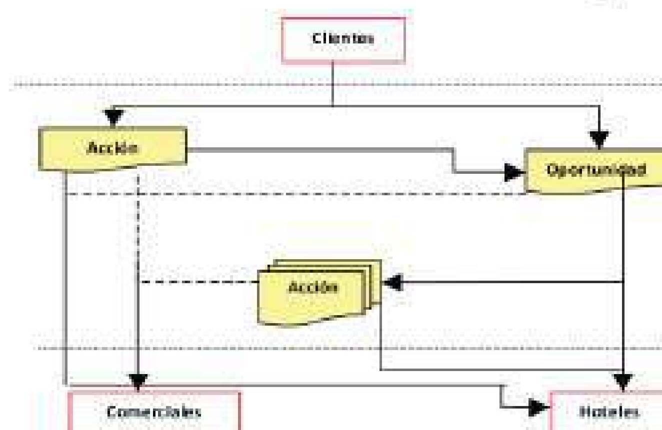
CUADRO 14.4
Definiciones de acción y oportunidad

1. Acción (Acción)	**2. Oportunidad** (Oportunidad)
– **Gestión de la interacción** del día a día con el cliente – Se creará siempre que realice una interacción con el cliente (visita, llamada, feria...) – No tiene componente de negocio, solamente el **registro de todos los contactos con el cliente** – Las acciones pueden gestionarse como información directamente sobre el cliente o registrar las distintas interacciones que tiene el Hotel a lo largo de un proceso	– Documento que da soporte al **proceso comercial** – Mediante la gestión de estados permite registrar las distintas etapas o fases del proceso – Se creará siempre que la interacción del cliente implique **una posibilidad de negocio**

Nota: La relación comercial se basa en el registro y seguimiento de las interacciones con nuestros clientes

A continuación se muestra en el cuadro 14.5. cómo interactúan estos dos elementos entre el cliente y el hotel.

CUADRO 14.5
Elementos de interacción entre cliente y hotel



14.2.3. Proceso contractual

Es el que llevamos a cabo con el cliente a la hora de negociar la reserva y el cierre del evento. Está compuesto básicamente por cotizaciones; acuerdos, con AA VV, con OPC, con CB, con empresas, otras alianzas, y contratos, que incluyen reserva de plazas en tentativa, en proceso y firma del contrato.

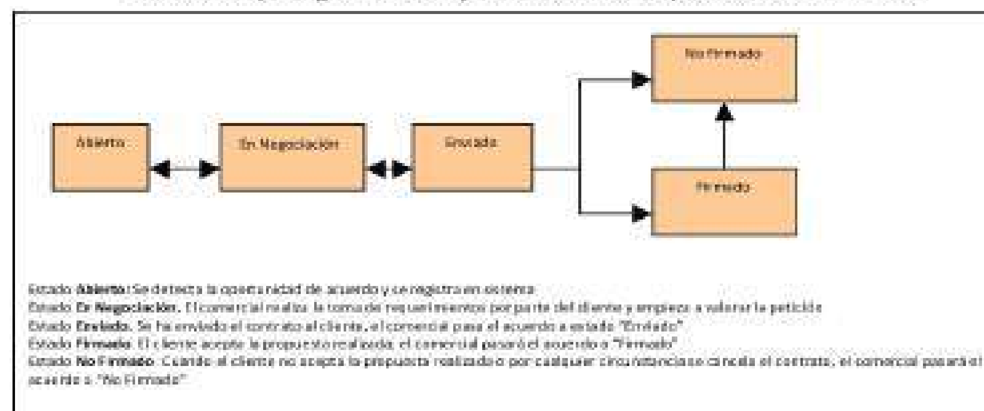
Cuando revisamos el proceso contractual, nos encontramos con diferentes estados de la relación con el cliente: en negociación, enviado, firmado y cancelado.

Se deberán revisar todos los flujos de estado de cada cotización realizada en el periodo, para averiguar si hay algo que pudimos hacer mejor. Así mismo se revisarán las cotizaciones que estén en ese momento en el paso: enviadas al cliente, realizadas o en proceso.

De forma especial se deberán revisar aquellas cotizaciones que finalmente hayan sido No Formalizadas o Canceladas. Por "No Formalizadas" debemos entender que el cliente no ha aceptado la propuesta realizada. Cancelada significa que, tras formalizar la cotización, se cancela el evento.

Como aclaración, indicar que en este capítulo se incide en las tareas a realizar por un comercial que trabaje para un solo establecimiento y que solamente lleve en su portafolio un hotel. Para aquellos casos en los que el comercial lleve más de un hotel, se deberán adaptar las tareas básicas aquí descritas.

CUADRO 14.6
Definición y diagrama de flujo de estados del proceso de acuerdos



14.2.4. Proceso analítico

Entre las tareas que debe marcarse el responsable comercial, cada vez que revise el trabajo de sus comerciales está el diseño de la hoja de ruta para el siguiente periodo de tiempo. Ésta marcará las grandes líneas de actuación y hacia dónde va a dirigir sus esfuerzos el comercial, para el siguiente periodo de trabajo, bien sea un mes, una quincena o una semana.

En sus tareas de revisión deberá analizar la información mensual de encuestas de satisfacción de los clientes, realizar el seguimiento del plan operativo y las reuniones del departamento.

Para poder realizar adecuadamente esta parte del proceso, el responsable comercial debe tener acceso, de forma genérica, a las bases de datos de clientes, personas de contacto, campañas de marketing, acciones, oportunidades, cotizaciones, acuerdos con proveedores, alianzas y contratos.

Algunos de los informes que deben revisar de forma genérica cada mes pueden ser de acciones, de oportunidades, de comerciales y de clientes. La información de referencia que deba revisar el responsable comercial habrá sido obtenida tras la cumplimentación de un reporte de acción comercial. Se trata de un documento básico dentro de las tareas de revisión a realizar.

14.2.5. Análisis de datos cuantitativos de los salones

Es muy importante que el personal responsable de la comercialización de eventos entienda el valor en euros del espacio de cada salón destinado a eventos. No existen normas que valgan para todos los establecimientos puesto que cada salón de cada hotel tendrá un valor distinto, dependiendo del balance contable de la empresa y de su propia cuenta de explotación.

Con la intención de profundizar en este concepto se podría estimar que cada metro cuadrado de un salón que no está siendo utilizado por un cliente cuesta diariamente 0,05 euros. Dicho de otra manera, el mantener potencialmente operativo un salón de 10.000 metros cuadrados (100 x 100 m), aunque esté vacío, podría costarnos, aproximadamente, 500 € cada día.

Para alcanzar una visión global que nos ayude a entender lo mejor posible cómo utilizar cada salón, es muy útil conseguir y controlar las siguientes variables:

- El porcentaje de ocupación de cada salón de forma independiente.
- El porcentaje de ocupación de cada salón para servicios con alimentos y bebidas.
- Tipos de funciones a las que se pueda dedicar cada salón.
- El uso de habitaciones del hotel susceptibles de ser usadas para reuniones de grupos.
- La popularidad que consigue tener cada uno de los platos de los menús de banquetes a nivel individual.
- Los ingresos por ventas por metro cuadrado, dependiendo de la función a la que se haya dedicado el salón.
- Importe de la venta media (total facturado dividido por nº de comensales), en el caso de banquetes.
- Periodos de baja ocupación anual y patrón de los días de la semana en la que no se utilice habitualmente cada salón, en cada uno de los meses del año.
- Media del número de personas por cada tipo de función a la que se haya dedicado el salón.

Analizar a fondo los datos que nos aportan los informes estadísticos que hacemos de los salones de eventos del hotel puede ser revelador, puesto que si el porcentaje de habitaciones ocupadas del hotel es alto, solemos caer en el error de creer que pasa lo mismo con los salones.

Cuando comprobamos los datos de las salas de reuniones resulta que muchos días del año solamente tienen una función reservada o incluso no tienen ninguna. Si hacemos un buen seguimiento del volumen de negocio alcanzado y de las estadísticas de ocupación de cada salón, posiblemente podremos encontrar puntos débiles que nos ayuden a diseñar un plan que aumente la venta del departamento de eventos, tanto con más banquetes, como con más reuniones.

A la hora de diseñar los documentos que nos tienen que servir para evaluar nuestra actividad de eventos, es muy posible que se adopten normas de aprovechamiento o medición del espacio, a imagen y semejanza de las habitaciones del hotel. Una habitación es un espacio de la misma forma que un salón también lo es.

Habitualmente los porcentajes de ocupación de estos espacios se han analizado en base diaria, por lo que se prevé que solamente se puedan usar una vez al día. Si tomamos esa forma de medida estaremos utilizando un planteamiento básico de aprovechamiento del espacio, puesto que si nos decidimos a medir la utilización de un salón en tres espacios de tiempo, como pueden ser mañana, tarde y noche, estaremos enfocándolo desde una perspectiva de optimización real del espacio.

Las cifras con las que nos encontraremos cuando estemos analizando el uso de nuestros salones en función de la optimización del espacio son realmente diferentes con las que solemos trabajar cuando solamente pensamos en una ocupación del espacio diaria para cada salón son las que verdaderamente nos van a servir para optimizar el espacio y crear acciones de marketing especialmente diseñadas para el aprovechamiento de los tiempos en los que el salón está vacío.

14.3. Procedimiento para la revisión anual del plan de marketing

Una vez avanzado el ejercicio y, con vistas a la preparación del siguiente plan de marketing, se impone la revisión del actual. Las principales áreas de mejora que a nivel comercial deberemos tener en cuenta abarcan:

- La falta de coherencia entre el presupuesto del plan de marketing y el presupuesto económico del hotel
- La delegación de responsabilidad con la que cada uno ha actuado, dirección, jefes de departamento y trabajadores de base –por ese orden–, en la planificación y ejecución del plan de marketing del establecimiento
- El seguimiento del desarrollo de cada una de las acciones planificadas
- La coordinación en la planificación y ejecución de acciones en las que intervengan varios equipos, tanto internos del propio hotel, como externos si nos referimos a equipos de proveedores subcontratados o equipos de la central comercial de la cadena, en su caso
- Analizar la rentabilidad de las acciones ejecutadas

Se han visto en el capítulo tercero las tareas a realizar para definir mercados, segmentos y canales más adecuados para el plan de marketing. Con los resultados obtenidos en el ejercicio, deberemos plantearnos variar o cambiar alguno de los objetivos para el siguiente ejercicio. Cuando se manejan los datos para la preparación del presupuesto de marketing del siguiente ejercicio solemos encontrarnos con el inconveniente que estamos, aproximadamente, en el mes de septiembre, por lo que los datos que tendremos a nuestra disposición serán:

- Datos reales de enero a diciembre del año anterior
- Datos reales de enero a agosto del mismo año
- Datos presupuestados de septiembre a diciembre del mismo año

Ejemplos de la información con la que contaremos serán los siguientes cuadros.

CUADRO 14.7.
Informe anual por segmentos

Datos de ocupación del hotel para años 2011 y 2012

Desglose mensual

Datos del Hotel 2011							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	...	TOTAL
%OCUPACIÓN	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		0%
CAPACIDAD	0	0	0	0	0		0
ROOM NIGHTS	0	0	0	0	0		0
ING HAB / ROOM NIGHTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0
ING TOTALES/ROOM NIGHTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0
REVPAR HAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0
REVPAR TOTAL	0	0	0	0	0		0

Datos del Hotel 2012							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	...	TOTAL
%OCUPACIÓN	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		0%
CAPACIDAD	0	0	0	0	0		0
ROOM NIGHTS	0	0	0	0	0		0
ING HAB / ROOM NIGHTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0
ING TOTALES/ROOM NIGHTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0
REVPAR HAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0
REVPAR TOTAL	0	0	0	0	0		0

CUADRO 14.8
Distribución de ocupación por canales (share de canal)

Canal	Share 20xx (anterior)	Share año 20xx. (siguiente)
B2B Empresas	40%	40%
B2B Portales Web y Terceros	30%	30%
B2C Call Center Hotel o Cadena	15%	10%
B2B Centrales de reservas	5%	10%
...	5%	5%
...	5%	5%

Nota: la situación inicial de la que solemos partir son los datos reales del Hotel, de Enero a Agosto del año en curso. Para las estimaciones a realizar con vistas al año siguiente, se trabajará con los datos del forecast de los meses restantes del año en curso, hasta diciembre.

CUADRO 14.9
DAFO por mercado, segmento y canal

ANÁLISIS DAFO

Fortalezas Internas al propio hotel | Debilidades Internas al propio hotel

	Mercado	Segmento	Canal	Fortaleza		Mercado	Segmento	Canal	Debilidad
1	Reino Unido	Grupo Incentivo	B2B Receptivo		1	Alemania	Ind. Golf y Spa	B2B Empresas	
2	Canadá	Grupo Congreso Ciudad	B2B OGS		2	Fed. Rusa	Grupo Incentivo	B2B Receptivos	
3	España	Grupo Deportivo	B2C		3	Canadá	Gratuidades	B2B-TTOO	
4	Francia				4				
5	Alemania				5				

Amenazas Externas al propio hotel | Oportunidades Externas al propio hotel

	Mercado	Segmento	Canal	Amenaza		Mercado	Segmento	Canal	Oportunidad
1	Costa Rica	Grupo Incentivo	B2B AAVV		1	Japón	Bodas y Banquetes	B2B AAVV	
2	Canadá	Ind. Empresa	B2B TTOO		2	Francia	Funcionarios	Walk In	
3	España	Funcionarios	B2C Walk In		3	Bélgica	Grupo Deportivo	Directos	
4	Francia		B2C Walk In		4	España	Bodas y Banquetes	B2B Receptivos	
5	Italia		B2B OGS		5	Holanda	Ind. Golf y Spa	B2C	

Llegados a este punto, deberemos establecer los nuevos objetivos para el siguiente plan de marketing por mercado, segmento y canal. Para estimar los datos de participación que queramos designar a cada canal, y la ocupación que eso reportará, deberemos aumentar, mantener o reducir cada uno de los objetivos previstos del plan del año anterior, que afectarán a las siguientes acciones de marketing.

14.3.1. Acciones de marketing con publicidad

La publicidad es una técnica de comunicación masiva, cuyo objetivo es difundir mensajes a través de los medios con el fin de persuadir del consumo del servicio/producto a un segmento objetivo. Tiene un propósito comunicativo y su rentabilidad no se mide en la producción que se haya conseguido, por lo que resulta difícil la medición de sus resultados.

Para que la publicidad sea efectiva es necesario repetir el anuncio. Hay que diseñar la frecuencia más adecuada. Un anuncio suelto no sirve para nada. El anuncio debe hacer una propuesta concreta al público al que se dirige. Debe comunicar su ventaja competitiva, que debe ser lo suficientemente atractiva.

Los Medios que elegimos usar en nuestras campañas pueden ser: cine; estaciones de tren y aeropuertos; exteriores (Vallas, Oppis, Taxis…); Internet; periódicos; prensa local; radio; revistas; revistas de medios de transporte como líneas aéreas y ferroviarias y televisión.

CUADRO 14.10

Tipología de acciones de publicidad y listado de medios

Acción	Mercado	Segmento	Canal	Objetivo	Descripción de la acción	Fecha desde	Fecha Hasta	Frec.	PPTO
Aeropuertos/ Estaciones de tren	España	Individual Turísticos	B2C+ Directivos	Generar notoriedad de marca en la zona	Contratación de un oppi en zona de recogida de maletas del aeropuerto/E. Tren	Ene.	Dic.	Anual	20.000

Definir los objetivos en términos cuantificables

Indicar duración de la acción y frecuencia

Importe TOTAL de la acción incluyendo: diseño, envíos, etc.

Hay que revisar, por ejemplo:

- Que en la campaña de prensa local, el encarte del folleto de bodas haya sido adecuado que la descripción de los servicios consiga el efecto adecuado.
- Que la señalización exterior en carreteras principales esté enfocada a diferentes objetivos: gastronomía, confort, negocios.
- Que las inclusiones que se hayan hecho en la relación de revistas seleccionadas sigan siendo las adecuadas.

14.3.2. Acciones con marketing directo

El marketing directo es un sistema que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo. La información se envía directamente al consumidor/usuario potencial de nuestros servicios, que entendemos interactúa con ella. Con esta herramienta podemos ofrecerles ofertas y productos adaptados a sus necesidades y ofrecer un trato individual. Sus ventajas son una comunicación directa con el cliente, es rápido, relativamente económico y se pueden medir sus resultados.

Los medios en los que utilizamos esta herramienta, y que deberemos revisar para el siguiente plan de marketing, son:

- Mailing con nuestras propias BB DD (Bases de Datos)
- Mailing con BB DD externas
- E-mailing con nuestras propias BBDD
- E-mailing con BB DD externas
- Call center o campaña específica
- Telefonía móvil

- Campaña de cuñas en programas de radio especializados en el sector
- Esponsorizaciones
- Eventos o exposiciones que hayamos organizado en el hotel
- Notas de prensa
- Nuevos productos o servicios que pongamos en marcha
- Participación del hotel en circuitos del tipo que sean
- Ruedas de prensa
- Sorteos en revistas
- Viajes de familiarización
- Otros

14.3.6. Acciones de marketing cliente-canal

Nos referimos a la revisión a realizar al Marketing Cliente Canal, llamado también marketing B2B cuyo origen viene del inglés *Business to Business*, y que conocemos también como marketing de empresa a empresa. Hay que revisar todas las acciones que lo engloban, que tienen como objetivos:

- Que el cliente-canal (AA VV y TT OO, por ejemplo) conozcan nuestro hotel. (Viajes de familiarización, presentaciones de producto/servicios, mailings, e-mailings, etc.)
- Comunicaciones del hotel junto con el Cliente Canal correspondiente (Páginas de publicidad compartida, campaña de comarketing, por ejemplo con Viajes El Corte Inglés, etc.
- Comunicación con grandes corporaciones empresariales que sean grandes cuentas, tanto potenciales como reales
- Las acciones que podemos hacer en nuestra página web que atiendan estos segmentos y que pueden consistir en promociones, ofertas, nuevos productos o incluso para la apertura de establecimientos, durante la campaña a realizar de pre-opening
- Estancias gratuitas para agentes de viajes. Estas acciones permiten a los agentes conocer el destino, el hotel y ejercen un fuerte impacto en la prescripción del hotel
- Sorteos de regalos a los agentes de viaje e intermediarios que más hayan vendido el producto
- Programa de fidelización dirigido a pymes: a las empresas inscritas en el programa se les envía información a través de mailings sobre ofertas, campañas puntuales, apertura de servicios, etc.

14.3.7. Marketing en el hotel

La publicidad en el hotel, conocida como PLV (Publicidad en el Lugar de Venta) incluye expositores de mostrador o de suelo, *displays*, portafolletos, rótulos, carteles, marca-páginas, adhesivos de suelo y otros elementos que sean portadores de un men-

saje publicitario y que estén diseñados para ser colocados en un punto de venta del establecimiento.

Su objetivo está enlazado con el concepto de compra compulsiva a la vez que favorece el recordatorio de marca.

Un ejemplo de una campaña de este tipo puede ser aquel que, compuesto por un expositor, un *display* y un *flyer* en la recepción del hotel, intente incrementar el precio medio de la estancia anunciando una serie de servicios que aportan valor al cliente (*Up-grade* en habitación, garaje incluido o todo incluido), por un precio fijo.

Otro ejemplo podría tener como objetivo incrementar ingresos en el segmento de bodas. Los materiales que compondrían la campaña serían: un *display*, una carpeta con un folleto y una mesa montada para un servicio de banquete en la recepción del hotel.

Al igual que en apartados anteriores deberemos revisar cada una de estas acciones, para decidir si se continúa con ellas o si debemos aplicarles alguna variación en algún sentido para que mejoren y se vuelvan más efectivas.

14.3.8. Marketing con nuestro equipo comercial

Compuesto, en principio por todo el personal del hotel al que se haya conseguido sensibilizar en estas tareas. Para las acciones específicas de comercialización a llevar fuera del hotel, estará compuesto por el o los comerciales del hotel. Representa la conexión de nuestra empresa con los clientes a los que nos vamos a dirigir, dentro de los diferentes canales y segmentos con los que decidamos trabajar, y deberemos revisar todas las acciones que se han llevado a cabo.

Una vez tomadas las decisiones con respecto al consolidado de acciones a tomar para el siguiente plan de marketing, habrá que valorar los costes de las mismas y obtener el siguiente cuadro.

CUADRO 14.11.
Consolidado de acciones de marketing

Consolidado Acciones Marketing 20XX

	IMPORTES €
A. de Publicidad	12.000
A. de Marketing Directo	13.000
A. Marketing online	14.000
Acciones con materiales promocional	15.000
A. Comunicación-RR PP	10.000
A. Marketing Cliente Canal	9.000
A. Marketing en Hotel	8.000
A. con equipo comercial	16.000
TOTAL PRESUPUESTO	**97.000**

Una vez conseguidos los consolidados de los costes de las acciones del plan de marketing, se deben añadir el resto de los gastos del departamento o unidad comercial, que estarán compuestos por los gastos de personal y los gastos generales del departamento tal y como se muestra en el siguiente ejemplo.

Revisaremos las cifras del año anterior y lo que ha pasado en el año actual, para poder terminar la revisión, e iniciar los pasos de puesta en marcha del plan de marketing del año siguiente.

CUADRO 14.12
Gastos generales del plan de marketing

Presupuesto Marketing 2011 (para comparativa con año actual)	75.000
Ingresos Hotel 2011	2.000.000
% Presupuesto Marketing/Ingresos 2011	3,75%
Presupuesto Marketing 2012 (Presupuesto año siguiente)	97.000
Presupuesto Ingresos Hotel 2012	1.234.000
% Presupuesto Marketing/Ingresos 2012	7,86%
Gastos Personal Comercial	
Gastos Generales Dpto. Comercial	
TOTAL COMERCIAL	
TOTAL PARTIDA DE MARKETING 2012	153.000

Datos provenientes del Presupuesto Económico Hotelero

14.4. Acciones de revisión

14.4.1. Revisión estratégica al plan de marketing

El plan de marketing es un plan táctico, referido en la gran mayoría de las ocasiones a un año. Se han visto con anterioridad aquellas correcciones que se pueden aplicar a nivel táctico, a la hora de reconducir las diferentes acciones del plan, pero llegados a este punto hay que recordar que una de las cuestiones importantes a revisar es la propia coherencia estratégica de las bases del plan de marketing.

Uno de los motivos clave por los que hay que hacer esta revisión es que en el sector de los eventos cada día hay más figuras en la intermediación que se pueden estar cometiendo errores conceptuales. Deberemos revisar cuestiones como los mercados, la segmentación y los canales que hayamos definido, para asegurarnos de que todo guarda coherencia y que si debemos realizar alguna variación en esas normas básicas, que sean explicados los motivos y sean asumidas por todos.

Como ejemplo de aquellas cosas que podrían ser susceptibles de ser mejoradas en cada establecimiento, deberemos citar ahora la revisión a hacer a la segmentación que se hubiese diseñado en el plan de marketing anterior, y los canales que se haya decidido utilizar.

14.4.2. Revisión de las políticas de empresa

Es posible que el responsable comercial o de eventos deba proponer al director del hotel revisar algunas de las políticas con las que se trabaja en el establecimiento, que pueden afectar a cualquiera de las áreas: recursos humanos, selección y formación, autoevaluación de departamentos funcionales, comunicación, tarifas y precios, costes internos, proveedores, manuales de procedimiento, etc.

Cada establecimiento deberá revisar aquellas que entienda más adecuadas, que permitan reconducir los errores observados y tiendan a la mejora continua de los procesos.

Un tipo de revisión podría ser la de la política de comunicación interna. Es preciso destacar el potencial de los propios empleados, puesto que muy posiblemente no se esté aprovechando en toda su extensión. Dada la importancia que el factor humano tiene en las empresas hoteleras, se convierte por sí mismo en fuente básica de generación de nuevas ideas. El alto grado de contacto que mantiene nuestro personal con los clientes les sitúa en una posición privilegiada para captar todo tipo de información de carácter más o menos relevante según los casos. Esto justifica y debe impulsar el desarrollo de acciones dirigidas a incrementar el aprovechamiento de las contribuciones de los empleados como medio para la identificación de posibles innovaciones y en involucrarlos en el desarrollo de acciones a tomar.

La colaboración y la comunicación interna deben poner en marcha mecanismos que aprovechen todo el conocimiento y experiencia acumulados en el establecimiento, diseñando herramientas que faciliten esa comunicación y colaboración. Comités de marketing, comités de operaciones, reuniones departamentales, reconocimientos y premios a las mejores ideas son solo algunos ejemplos.

Para mantener la motivación de los trabajadores es conveniente que periódicamente se premien estos esfuerzos, valorándose las aportaciones en lo que afecte a ingresos, gastos o beneficios de las respectivas cuentas de explotación del establecimiento.

Bibliografía

Abbey, J.R. (2003). "Internal marketing and sales". Hospitality Sales and Marketing. Educational Institute. American Hotel & Lodging Association. Lansing, Michigan.

Abreu, J.C. (2009). "Esquema de la acción comercial". *La industria de las reuniones o "El solomillo del turismo"*. Fundación Promoción Turismo de Negocios. Madrid.

Aller, M. (2007). "Relaciones públicas a la española". En Barquero, J.D. y Barquero, M. (coords.): *Manual de las Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Colección Management Deusto. Deusto. Barcelona.

Alonso Pérez, J.J. (2009). "Creatividad y calidad". *Máster en Gestión y Dirección Hotelera*. Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad Politécnica de Madrid.

Ambler, T. (2007). "¿Cómo se mide el marketing? Una mirada a los valores utilizados para evaluar la función de marketing." London Business School. *Máster en Marketing*. Colección Management Deusto. Deusto.

Astroff, M.T. (2002). "Convention Billing and Post-Convention Review". En Abbey, J. y Astroff , M.T. *Convention Management and Service*. Educational Institute. American Hotel & Lodging Association. Lansing, Michigan.

Barrenechea, J. (2007). "Contratos de colaboración". En Ferrer, M.A., Iriarte, A., y Barrenechea, J. *Los contratos más utilizados en la Empresa*. Colección Management Deusto. Deusto. Barcelona.

Blanchard, K. "Aclarar su misión y sus valores". En O'Connor, M. y Blanchard, K. *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y valores compartidos*. Gestión 2000. Barcelona.

Boronat, D. (2009). "Copys: palabras que convencen". En Boronat, D. y Pallarès E. *Vender más en Internet. La persuabilidad o el arte de convertir usuarios en clientes*. Gestión 2000. Barcelona.

Carpenter, G.S. (2007). "Cambiando las reglas del juego de marketing". J.L. Kellog Graduate School of Management, Nortwestern University. *Máster en Marketing*. Colección Management Deusto. Deusto.

Chiesa de Negri, C. (2007): "La importancia de las actitudes". *Vender es mucho más*. Urano. Barcelona.

De Toro, J.M. (1997). "Lo que funciona en comunicación". En Oliver, X. y De Toro, J.M. *Comunicación publicitaria*. Biblioteca IESE de gestión de empresas. Folio. Barcelona.

Gallego Llorca, J. (1997). "Comercialización". *Márketing Hotelero. Principios y aplicaciones para la gestión día a día*. Deusto. Barcelona.

Horvarth & Partners. (2007). "Desarrollar un Cuadro de Mando Integral" . En Fink, C.A., Gaiser, B., Greiner, O. (coords.): *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Colección Management Deusto. Deusto. Barcelona.

Hosteltur. (2011). "Tecnologías de la Información en el sector turístico". Revista *Hosteltur.com*. Especial TIC, noviembre 2011. Ideas y Publicidad de Baleares. Palma de Mallorca. Baleares.

Instituto Tecnológico Hotelero. (2007). "Tipos de innovación dentro del sector hotelero". *Innovación en el sector hotelero*. Fundación Cotec para la innovación tecnológica. Madrid.

Kawasaki, G. (1996). "Céntrese en sus clientes". *Cómo volver locos a tus competidores*. Planeta. Barcelona.

Kotler, F. (2007). "¿Hacia dónde vamos?. Una mirada hacia el futuro del marketing". J.L. Kellog Graduate School of Management, Nortwestern University. *Máster en Marketing*. Colección Management Deusto. Deusto.

Lodish L. (2007). "Cuando se disparan las ventas con los anuncios". Wharton School of the University of Pensilvania. *Máster en Marketing*. Colección Management Deusto. Deusto.

Lundin, S.C. (2001). "Elige tu actitud". En Christensen, J., Paul, H. y Lundin, S.C. *Fish!. La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. Urano. Barcelona.

Mahoney, D. (1989). "Los diez mandamientos de la perspicacia (y uno más)". En Conarroe, R. y Mahoney, D.. *Confesiones de un manager que se forjó a sí mismo*. Planeta. Barcelona.

Marshall, E.M. (1999). "Cómo diseñar el entorno de trabajo de colaboración". Cómo transformar nuestro estilo de trabajo. El poder de la colaboración en el trabajo. Centro de estudios Ramón Areces. Barcelona.

Mesalles, L. (2003). "MICE, Reuniones y Congresos". *Eventos, reuniones y banquetes. Organización, gestión y comercialización de los servicios contratados en un establecimiento de calidad*. Laertes. Barcelona.

Nueno, J.L. (1997). "Valor por dinero: posicionamiento de las marcas". En Nueno, J.L. y Scholtz, D. *Creando valor para el cliente. El nuevo concepto del marketing*. Biblioteca IESE de gestión de empresas. Folio. Barcelona.

Parker, P. (2007). "Elegir dónde ir de forma global: cómo priorizar los mercados. Discusión de los factores clave que influyen en la elección de mercados extranjeros". Insead. *Máster en Marketing*. Colección Management Deusto. Deusto.

Patxot, X. (2007). "Comunicación, marketing y relaciones públicas". En Barquero, J.D. y Barquero, M. (coords.): *Manual de las Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Colección Management Deusto. Deusto. Barcelona.

Pedret, R. (2007). "El proceso de investigación comercial". En Camp, F., Sagnier, L. y Pedret, R. *La investigación comercial como soporte del marketing*. Colección Management Deusto. Deusto. Barcelona.

Roca Prats, J.L. (1995). "Gestión de Compras y control de costes". *Curso superior de gestión hotelera*. ASEHS. Madrid.

Rodríguez, S. (2007). ""Saber distinguir la creatividad específica del marketing directo". *Creatividad en marketing directo*. Colección Management Deusto. Deusto. Barcelona.

Spain Convention Bureau- FEMP. (2011) Informe Estadístico Turismo de Reuniones 2010. Barcelona.

Toro, J.M. (1997). "Implementación de la reingeniería hotelera". Reingeniería hotelera. Santiago de Chile.

Velilla Barquero, R. (2008). "Formas de argumentar". En Leggett, B.O'C. y Velilla Barquero, R. *Persuasión. La clave del éxito en la comunicación para los negocios*. Prentice Hall. Madrid.

Vinyals, E. (2007). "Los efectos de la publicidad y relaciones públicas sobre la competencia en el marco de la economía libre". En Barquero, J.D. y Barquero, M. (coords.): *Manual de las*